



UNIREMINGTON®
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

TEORÍA ORGANIZACIONAL
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA

Vicerrectoría de Educación a Distancia y virtual

2016



El módulo de estudio de la asignatura TEORÍA ORGANIZACIONAL es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

AUTOR

JORGE ENRIQUE SOTO REYES

Administrador de Empresas. U.F.P.S. Candidato a Magister en Educación, CESUN Universidad. Especialización tecnológica en diagnóstico y consultoría empresarial. SENA. Especialización tecnológica en Gestión de Proyectos. SENA.

Josotorey7@hotmail.com

Nota: el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

RESPONSABLES

Hernán Alberto Cuervo Colorado

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales

hcuervo@uniremington.edu.co

Eduardo Alfredo Castillo Builes

Vicerrector modalidad distancia y virtual

ecastillo@uniremington.edu.co

Francisco Javier Álvarez Gómez

Coordinador CUR-Virtual

falvarez@uniremington.edu.co

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad CUR-Virtual
EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.
Segunda versión. Marzo de 2012
Tercera versión. noviembre de 2015
Cuarta versión febrero de 2016

Derechos Reservados



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 MAPA DE LA ASIGNATURA	5
2 UNIDAD 1 EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	6
2.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	6
2.1.2 OBJETIVO GENERAL	10
2.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
2.2 Tema 1 Evolución histórica de las organizaciones	10
2.2.1 Edad de piedra.....	12
2.2.2 Edad de los metales.....	12
2.2.3 Comunidad primitiva	13
2.2.4 Edad antigua	13
2.2.5 Edad media	15
2.2.6 Edad Moderna	16
2.2.7 Edad contemporánea	17
2.2.8 La iglesia.....	21
2.2.9 Revolución industrial	22
2.3 Tema 2 Teorías administrativas.....	25
2.4 Tema 3 Conceptualización de organizaciones.....	41
2.4.1 Ejercicio De Aprendizaje	45
2.4.2 Taller De Entrenamiento	45
3 UNIDAD 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	46
3.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	47

3.1.2	OBJETIVO GENERAL	48
3.1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	48
3.2	Tema 1 La estructura organizacional.....	48
3.2.1	Modelos de estructura organizacional	50
3.3	Tema 2 Tipología organizacional	51
3.3.1	CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES.....	53
3.3.2	LA ORGANIZACIONES SE PUEDEN CLASIFICAR EN:	53
3.3.3	ORGANIGRAMA:	56
3.3.4	TIPOS DE ORGANIGRAMA.....	56
3.3.5	Ejercicio De Aprendizaje	59
3.3.6	TALLER DE ENTRENAMIENTO	59
4	UNIDAD 3 CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	60
4.1.1	RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	60
4.1.2	OBJETIVO GENERAL	61
4.1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	61
4.2	Tema 1 El comportamiento organizacional.....	62
4.3	Tema 2 Estrategia y diseño organizacional	72
4.3.1	Ejercicio De Aprendizaje	79
4.3.2	Taller De Entrenamiento	79
5	PISTAS DE APRENDIZAJE	80
6	GLOSARIO	87
7	BIBLIOGRAFÍA	95

1 MAPA DE LA ASIGNATURA

TEORÍA ORGANIZACIONAL

PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

El propósito de la presente asignatura es capacitar al estudiante en el conocimiento, representación e interpretación de estructuras y comportamiento de las organizaciones, permitiendo conocer sus antecedentes, la caracterización de los diferentes enfoques administrativos, la conceptualización, su estructura y tipología organizacional, el comportamiento, los cambios y tendencias globales de las organizaciones.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la evolución histórica de las organizaciones, reconociendo su importancia, conceptualización, estructura, comportamiento y desarrollando habilidades en la aplicación de nuevas estructuras organizacionales en la gestión y el direccionamiento estratégico de las empresas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la evolución histórica de las organizaciones y su conceptualización.
- Representar la estructura organizacional y las diferentes tipologías que pueden presentarse en la empresa.
- Reconocer el comportamiento de las organizaciones, los cambios y tendencias globales de su entorno.

UNIDAD 1

Evolución de las Organizaciones

UNIDAD 2

Estructura Organizacional

UNIDAD 3

Cambio y Desarrollo Organizacional.

2 UNIDAD 1 EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



1Humanidad: La Historia de Todos Nosotros en Audio Español Castellano - Capítulo 1, Los inventores. [Enlace](#)

2.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS



Definición de Conceptos del Mapa Conceptual:

Hombre. Real Academia Española

(Del lat. homo, -inis).

1. m. Ser animado racional, varón o mujer.
2. m. varón (ser humano del sexo masculino).
3. m. Varón que ha llegado a la edad adulta.
4. m. Grupo determinado del género humano. El hombre europeo El hombre del Renacimiento
5. m. Individuo que tiene las cualidades consideradas varoniles por excelencia, como el valor y la firmeza. ¡Ese sí que es un hombre!
6. m. U., unido con algunos sustantivos por medio de la preposición de, para designar al que posee las cualidades o cosas significadas por tales sustantivos. Hombre de honor, de tesón, de valor
7. m. coloq. Marido.

Familia. Real Academia Española

(Del lat. familia).

1. f. Grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas.
2. f. Conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje.
3. f. Hijos o descendencia.
4. f. Conjunto de personas que tienen alguna condición, opinión o tendencia común. Toda la familia socialista aplaudió el discurso.
5. f. Conjunto de objetos que presentan características comunes.
6. f. Número de criados de alguien, aunque no vivan dentro de su casa.
7. f. Cuerpo de una orden o religión, o parte considerable de ella.
8. f. coloq. Grupo numeroso de personas.

Comunidad. Real Academia Española

(Del lat. communitas, -ātis).

1. f. Cualidad de común (que, no siendo privativamente de ninguno, pertenece o se extiende a varios).
2. f. Conjunto de las personas de un pueblo, región o nación.

3. f. Conjunto de naciones unidas por acuerdos políticos y económicos. Comunidad Europea.
4. f. Conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes. Comunidad católica, lingüística.
5. f. comunidad autónoma.
6. f. Junta o congregación de personas que viven unidas bajo ciertas constituciones y reglas, como los conventos, colegios, etc.

Historia. Real Academia Española

(Del lat. *historia*, y este del gr. *ιστορία*).

1. f. Narración y exposición de los acontecimientos pasados y dignos de memoria, sean públicos o privados.
2. f. Disciplina que estudia y narra estos sucesos.
3. f. Obra histórica compuesta por un escritor. La historia de Tucídides, de Tito Livio, de Mariana.
4. f. Conjunto de los sucesos o hechos políticos, sociales, económicos, culturales, etc., de un pueblo o de una nación.
5. f. Conjunto de los acontecimientos ocurridos a alguien a lo largo de su vida o en un período de ella.
6. f. Relación de cualquier aventura o suceso. He aquí la historia de este negocio.
7. f. Narración inventada.
8. f. Mentira o pretexto.
9. f. coloq. Cuento, chisme, enredo. U. m. en pl.
10. f. Pint. Cuadro o tapiz que representa un caso histórico o fabuloso.

Feudalismo: Sistema feudal de gobierno y de organización de la propiedad. (Real Academia Española)

Imperio. Real Academia Española

(Del lat. *imperiū*).

1. m. Acción de imperar (mandar).
2. m. Dignidad de emperador.

3. m. Organización política del Estado regido por un emperador.
4. m. Espacio de tiempo que dura el gobierno de un emperador.
5. m. Tiempo durante el cual hubo emperadores en determinado país.
6. m. Conjunto de Estados sujetos a un emperador.
7. m. Potencia de alguna importancia, aunque su jefe no se titule emperador.
8. m. Especie de lienzo que venía del imperio de Alemania.
9. m. Estilo que predominó en bellas artes y en decoración durante el imperio de Napoleón Bonaparte.
10. m. Altanería, orgullo.

La Revolución Industrial marca un punto importante en la transformación económica, social, política y tecnológica en la humanidad: se inició a mediados del siglo XVIII en Gran Bretaña y se extendió posteriormente a Europa occidental y demás continentes.

Monarquía. Real Academia Española

(Del lat. monarchia, y este del gr. μοναρχία).

1. f. Estado regido por un monarca.
2. f. Forma de gobierno en que el poder supremo corresponde con carácter vitalicio a un príncipe, designado generalmente según orden hereditario y a veces por elección.
3. f. Tiempo durante el cual ha perdurado este régimen político en un país.

Organización. Según la Real Academia española

1. f. Acción y efecto de organizar u organizarse.
2. f. Disposición de los órganos de la vida, o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal.
3. f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
4. f. Disposición, arreglo, orden.

2.1.2 OBJETIVO GENERAL

Identificar la evolución histórica de las organizaciones y su conceptualización.

2.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la evolución histórica de las organizaciones
- Reconocer las diferentes Teorías administrativas
- Interpretar la conceptualización de organizaciones

2.2 TEMA 1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS ORGANIZACIONES

LA PREHISTORIA

APARICIÓN DEL HOMBRE

- Primera organización familiar
- El patriarca, el jefe, el líder.
- Supervivencia (alimentación, vivienda, protección).
- Utilización de elementos (piedra, madera, huesos metales) en armas y herramientas.
- La comunicación.
- Surgimiento de la comunidad primitiva.

El hombre primitivo



http://ekladata.com/4i1oo1g0dDV9YG_umKgWW-DdpQc.jpg

La familia primitiva



http://www.ecured.cu/Archivo:Comunidad_primitiva.jpg

2.2.1 EDAD DE PIEDRA



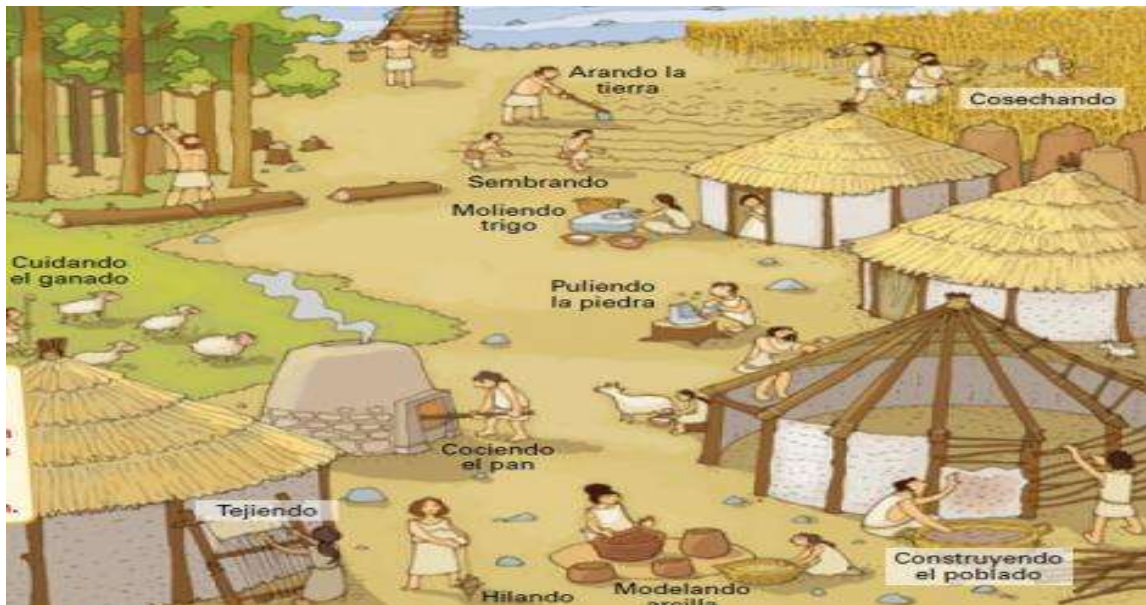
<https://lh6.googleusercontent.com/-gPeMrz3ospQ/TWtdhJ56V2I/AAAAAAAAADfM/nYhz2pGs-mA/s1600/PiedraPulida+para+hachas.JPG>

2.2.2 EDAD DE LOS METALES



http://3.bp.blogspot.com/-4_FT46JgLKs/U8Uzfu3YMqI/AAAAAAAAABs/RzZ_vL-o7_8/s1600/armas2.jpg

2.2.3 COMUNIDAD PRIMITIVA



<http://3.bp.blogspot.com/-4GJ8m4h74aA/UwUFJhLEeUI/AAAAAAAAANC/tJSZSKXAcEc/s1600/neolitico.png>

2.2.4 EDAD ANTIGUA

“

Es la época histórica en que se desarrollan las primeras civilizaciones

- Civilización Mesopotamia, Sirios, Fenicios, Hebreos, Egipcia, Grecia, Roma, China, India, etc.
- El poder político- gobierno
- El poder militar- guerras
- Organización primitiva, división de funciones (caza, pesca, agricultura, metalurgia, tejidos, vivienda)
- La sociedad – clases sociales
- La propiedad privada
- Surgimiento de la escritura, el comercio, la religión, el arte, la medicina, etc.

”

Mesopotamia:

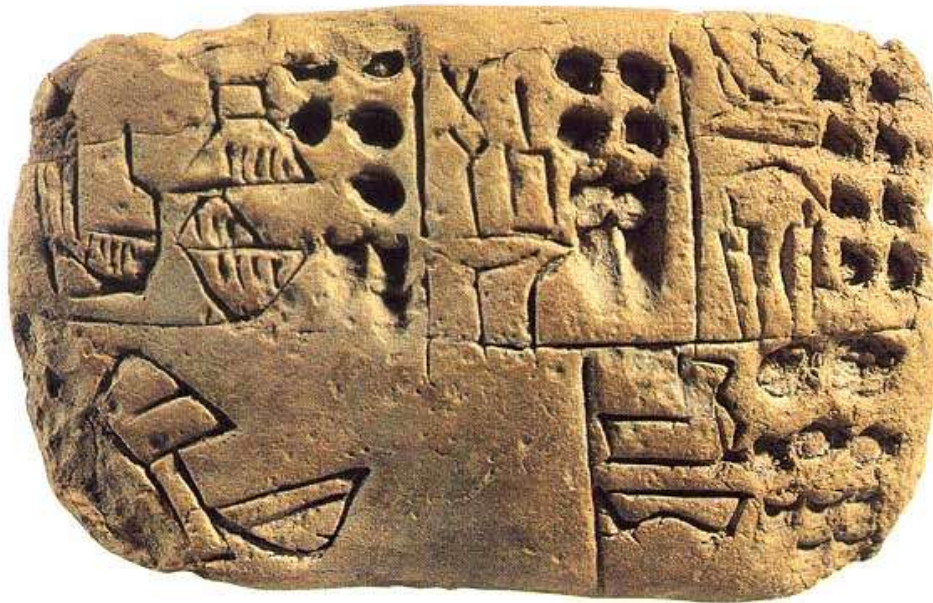
<https://www.google.com.co/search?q=mesopotamia&espv=2&biw=1360&bih=667&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=bEtTVajMJMuYgwTv24CIDA&ved=0CCYQsAQ>

Egipcios:

<https://www.google.com.co/search?q=mesopotamia&espv=2&biw=1360&bih=667&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=bEtTVajMJMuYgwTv24CIDA&ved=0CCYQsAQ#tbn=isch&q=egipcios>

Hebreos:

<https://www.google.com.co/search?q=mesopotamia&espv=2&biw=1360&bih=667&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=bEtTVajMJMuYgwTv24CIDA&ved=0CCYQsAQ#tbn=isch&q=hebreos>



http://www.transoxiana.org/11/Images/vazquez_escritura-28.jpg



http://1.bp.blogspot.com/_uheNIUAGBA8/THWNQTt0yml/AAAAAAAAAC0Y/RidBqk8GC9w/s640/coliseo-romano.jpg

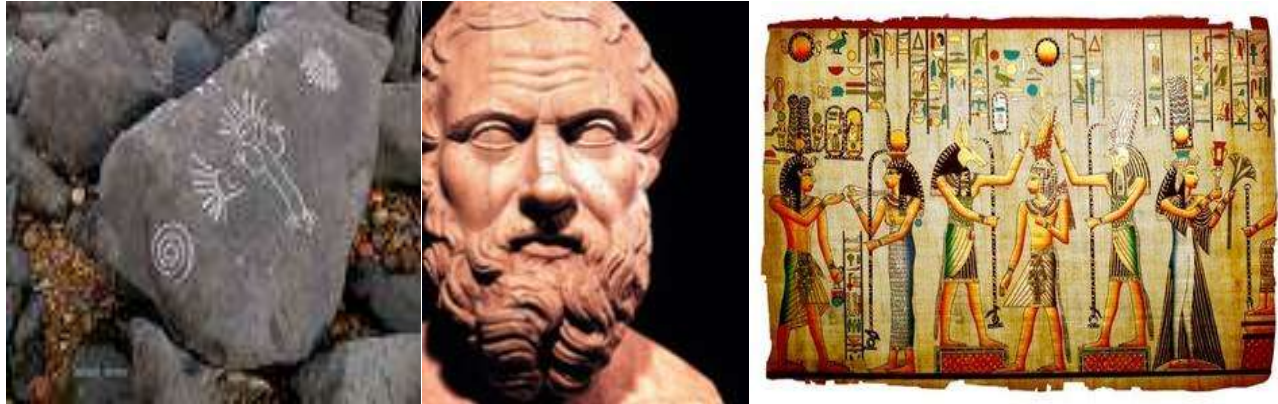


Imagen tomada de Google

2.2.5 EDAD MEDIA

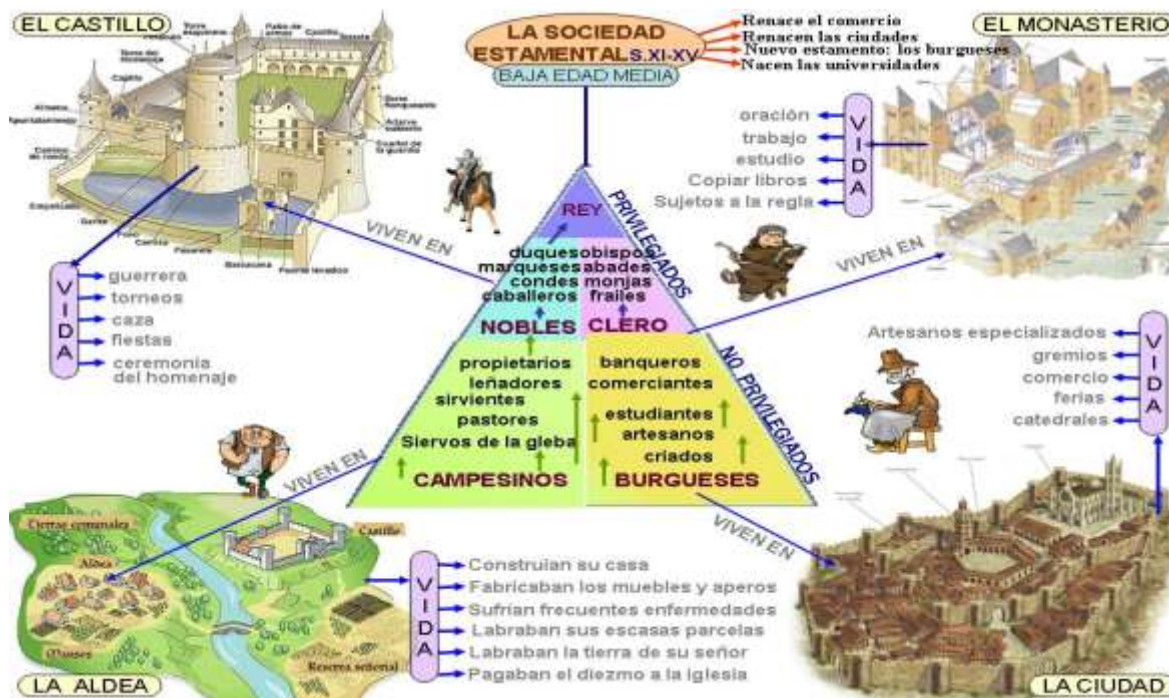
“

Etapa de la Historia que se extiende desde la caída del Imperio Romano de Occidente en el año 476, hasta la toma de Constantinopla por los turcos otomanos en el año 1453.

O hasta el Descubrimiento de América en 1492.

- Época de invasiones, surgimiento y caída de imperios
- Se establece la monarquía (el Rey, los nobles y el clero)
- Surgimiento del feudalismo.
- Aparece la burguesía.
- Cambios políticos, económicos y culturales
- Dominio de la iglesia
- Desarrollo de la economía.

”



2.2.6 EDAD MODERNA

“

Etapas de la historia que se extiende desde la toma de Constantinopla a manos de los turcos en el año 1453. O del Descubrimiento de América en 1492, hasta la revolución francesa.

- Creación de estados
- Crecimiento poblacional.
- Grandes descubrimientos geográficos.
- Grandes inventos y desarrollo científico.
- Renacimiento de la cultura, las artes y las letras.
- Fortalecimiento de monarquías.
- Transcendencia religiosa.

”



2.2.7 EDAD CONTEMPORÁNEA

“

Etapas de la historia que se extiende desde la revolución francesa, hasta nuestros días

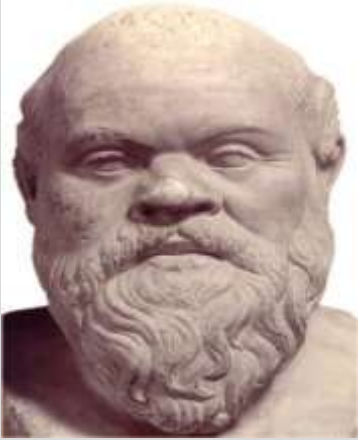
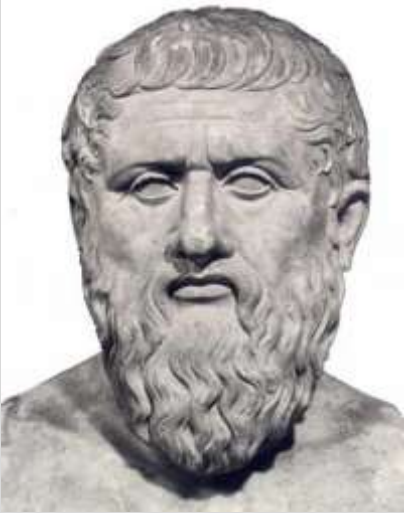
- Consolidación del estado Nacional.
- Grandes descubrimientos científicos.
- Fortalecimiento del capitalismo.
- Nuevas clases sociales.
- Primera y segunda guerra mundial.
- Gran crecimiento de la industria y los mercados
- Desarrollo tecnológico
- Globalización de la economía

”

INFLUENCIA DE ALGUNOS SECTORES EN LA ADMINISTRACIÓN

ALGUNOS FILOSOFOS

De acuerdo con Chiavenato (2007), los filósofos más influyentes son:

Nombre	Aporte al pensamiento administrativo
Sócrates (470 a.C.-399 a.C.) 	En su discusión con Nicómaco, expone su punto de vista acerca de la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia.
Platón (429 a.C.-347 a.C.) 	Filósofo griego, discípulo de Sócrates, analizó los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo sociocultural del pueblo griego. En su obra La República, expone la forma democrática de gobierno y de administración de los negocios públicos.

Aristóteles (384 a.C.-322 a.C.),



Discípulo de Platón, dio el primer **impulso a la filosofía, la cosmología, la gnoseología, la metafísica, la lógica, las ciencias naturales, y abrió los horizontes al conocimiento humano**. En el libro **Política**, que versa sobre la organización del Estado, distingue tres formas de administración pública:

1. Monarquía o gobierno de uno solo (que puede convertirse en tiranía).
2. Aristocracia o gobierno de una élite (que puede transformarse en oligarquía).
3. Democracia o gobierno del pueblo (que puede volverse en anarquía).

Francis Bacon (1561-1626)



Filósofo y estadista inglés, **fundador de la lógica moderna, basada en el método experimental e inductivo**, muestra la preocupación práctica por separar, experimentalmente, lo esencial de lo accidental o accesorio.

Bacon **se anticipó al principio de la administración conocido como prevalencia de lo principal sobre lo accesorio**.

1. Principio de la duda sistemática o de la evidencia. Consiste en no aceptar como verdadera cosa alguna, mientras no se sepa con evidencia (clara y nítidamente) aquello que es realmente verdadero. Con esta duda sistemática se evita la prevención y la precipitación, aceptándose sólo como cierto aquello que lo sea evidentemente.
2. Principio del análisis o de descomposición. Consiste en dividir y descomponer cada dificultad o problema en tantas partes como sea posible y

necesario para su adecuación y solución, y resolverlas por separado.

3. Principio de la síntesis o de la composición. Consiste en conducir ordenadamente nuestros pensamientos y nuestro raciocinio, comenzando por los objetivos y asuntos más fáciles y simples de conocer, para pasar gradualmente a los más difíciles;

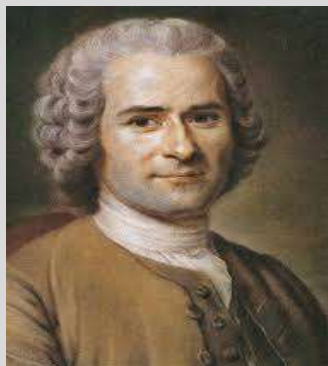
4. Principio de la enumeración o de la verificación. Consiste en hacer, recuentos, verificaciones y revisiones tan generales, de modo que se tenga la seguridad de no haber omitido o dejado nada de lado.

Tomas Hobbes (1588-1679)



Político y filósofo inglés, **defiende el gobierno absoluto en función de su visión pesimista de la humanidad**. En ausencia de gobierno, los individuos tienden a vivir en guerra permanente y conflicto interminable para obtener los medios de subsistencia. En su libro, **El Leviatán**, señala que el pueblo renuncia a sus derechos naturales en favor de un gobierno que, investido por el poder conferido, impone el orden, organiza la vida social y garantiza la paz. El Estado, representa un pacto social, que al crecer, alcanza las dimensiones de un monstruo que amenaza la libertad de los ciudadanos.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778),



Creó la teoría del contrato social: el Estado surge de un acuerdo de voluntades. El contrato social es un acuerdo entre los miembros de una sociedad, mediante el cual reconocen que un conjunto de reglas, un régimen político o un gobernante, tengan autoridad igual sobre todos. Rousseau afirma que el hombre es bueno y afable por naturaleza, y que la vida en sociedad lo corrompe.

2.2.8 LA IGLESIA

La Biblia

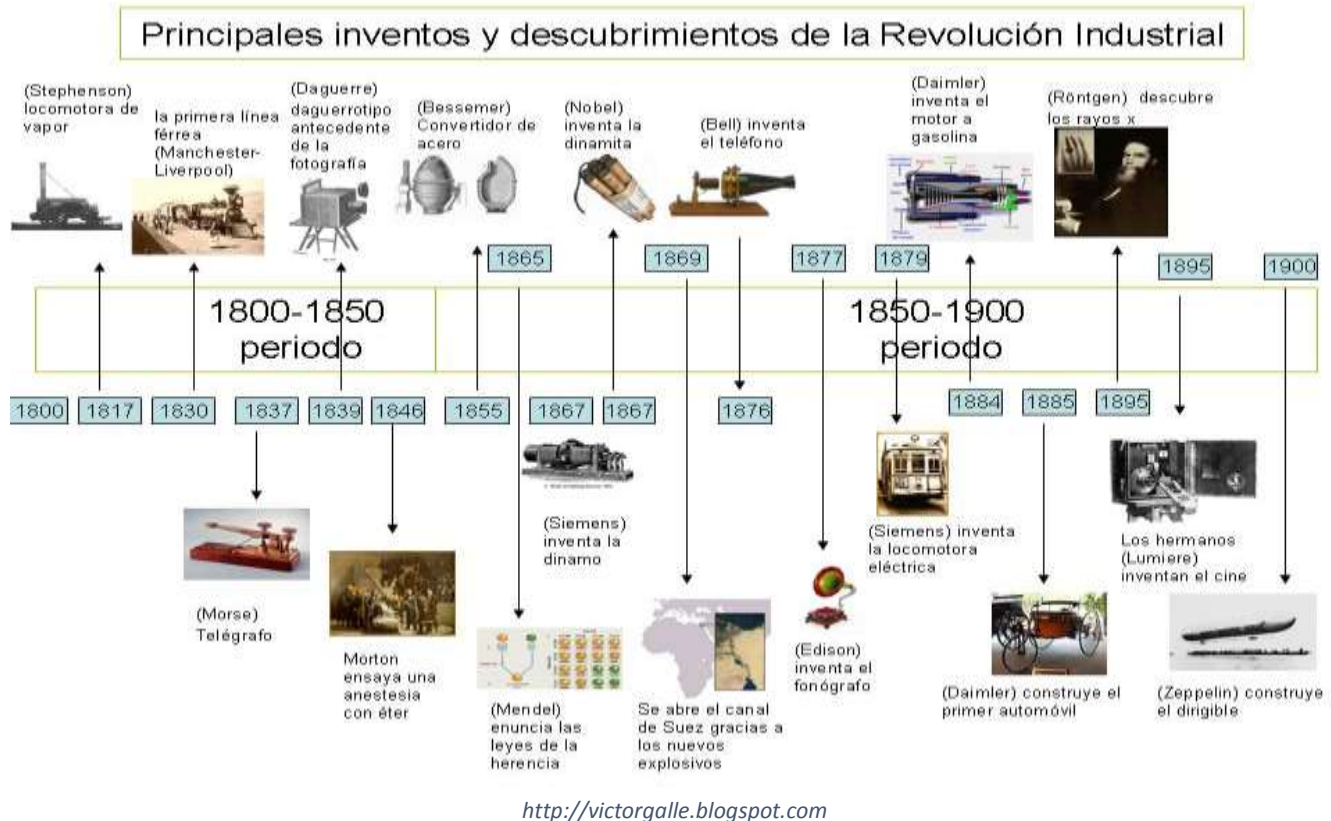
La Biblia, el libro más leído en el mundo, es un documento fundamental para la administración. Desde el antiguo testamento con líderes como Abraham, Jacob, Moisés, Josué, José, David y los profetas, entre otros, hasta el nuevo testamento con la doctrina Cristiana la misión, visión, principios, la autoridad, jerarquía y los preceptos practicados por Jesucristo y continuados por los apóstoles Pedro, Pablo y demás seguidores de Cristo, quienes fueron los artífices de la constitución de la comunidad cristiana y de la organización más grande del mundo hoy día, la Iglesia Católica.



Organización Militar

La organización militar a través de las guerras ha influido de manera sustancial en la evolución y desarrollo de la administración. La planeación, su estructura formal, las líneas de autoridad, el liderazgo, los objetivos y estrategias aplicadas en la guerra, son también fundamento de estudio en teorías de la administración y la organización.

2.2.9 REVOLUCIÓN INDUSTRIAL



ECONOMISTAS

Para Chiavenato (2007), las ideas básicas de los economistas clásicos liberales constituyen los gérmenes iniciales del pensamiento administrativo de nuestros días.

Según el liberalismo, la vida económica debe separarse de la influencia estatal, pues el trabajo sigue los principios económicos y la mano de obra está sujeta a las mismas leyes económicas que rigen el mercado de materias primas o el comercio internacional.

Adam Smith (1723-1790)

Es el **fundador de la economía clásica** cuya idea central es la competencia. Smith ya visualizaba el principio de la especialización y el principio de la división del trabajo, referenciados en su libro **La Riqueza de las Naciones**.

Karl Marx (1818-1883) y Friedrich Engels (1820-1895)

Proponen una **teoría del origen económico del Estado**. El poder político y del Estado es el fruto de la dominación económica del hombre por el hombre. El Estado se convierte en un orden coercitivo, impuesto por una clase social explotadora. En el **Manifiesto Comunista**, afirman que la historia de la humanidad es una historia de la lucha de clases. **Hombres libres y esclavos, patricios y plebeyos, nobles y siervos, maestros y artesanos, en una palabra, explotadores y explotados**, siempre han mantenido una lucha, oculta o patente. Marx sostiene que todos los fenómenos históricos son el producto de las relaciones económicas entre los hombres. El marxismo fue la primera ideología en afirmar el estudio de las leyes objetivas del desarrollo económico de la sociedad, en oposición a los ideales metafísicos.

En 1867 Marx publica **El Capital**, seguido de sus teorías respecto de la plusvalía, basada en la **teoría del valor del trabajo**.

El socialismo y el sindicalismo obligan al capitalismo de comienzos del siglo XX a perfeccionar los factores de producción involucrados, así como remunerarlos de manera adecuada.

PISTAS DE APRENDIZAJE



Traer a la memoria:

LA PREHISTORIA desde el origen de la tierra y la aparición del hombre, es la época de:

- Primera organización familiar
- El patriarca, el jefe, el líder.
- Supervivencia (alimentación, vivienda, protección).
- Utilización de elementos (piedra, madera, huesos metales) en armas y herramientas.
- La comunicación.
- Surgimiento de la comunidad primitiva.

La edad antigua: época histórica en que se desarrollan las primeras civilizaciones

- Civilización Mesopotamia, Sirios, Fenicios, Hebreos, Egipcia, Grecia, Roma, China, India, etc.
- El poder político- gobierno
- El poder militar- guerras
- Organización primitiva, división de funciones (caza, pesca, agricultura, metalurgia, tejidos, vivienda)
- La sociedad – clases sociales
- La propiedad privada
- Surgimiento de la escritura, el comercio, la religión, el arte, la medicina, etc.

Edad media: etapa de la historia que se extiende desde la caída del Imperio Romano de Occidente en el año 476, hasta la toma de Constantinopla por los turcos otomanos en el año 1453.

O hasta el Descubrimiento de América en 1492.

- Época de invasiones, surgimiento y caída de imperios
- Se establece la monarquía (el Rey, los nobles y el clero)
- Surgimiento del feudalismo.
- Aparece la burguesía.
- Cambios políticos, económicos y culturales
- Dominio de la iglesia
- Desarrollo de la economía.

Edad moderna: etapa de la historia que se extiende desde la toma de Constantinopla a manos de los turcos en el año 1453. O del Descubrimiento de América en 1492, hasta la revolución francesa.

- Crecimiento poblacional.
- Grandes descubrimientos geográficos.
- Grandes inventos y desarrollo científico.
- Renacimiento de la cultura, las artes y las letras.
- Fortalecimiento de monarquías.
- Transcendencia religiosa.
- Crecimiento industrial.

Edad contemporánea: etapa de la historia que se extiende desde la revolución francesa, hasta nuestros días

- Consolidación del estado Nacional.
- Grandes descubrimientos científicos.
- Fortalecimiento del capitalismo.
- Nuevas clases sociales.
- Primera y segunda guerra mundial.
- Gran crecimiento de la industria y los mercados
- Desarrollo tecnológico
- Globalización de la economía

Tener en cuenta que: las organizaciones y la administración han evolucionado según su momento histórico, de acuerdo con el lugar en que se desarrollan las civilizaciones, la influencia de filósofos, economistas, políticos, sociólogos, psicólogos, matemáticos, etc., de otros sectores como la iglesia, la organización militar, el desarrollo industrial, científico y tecnológico.

2.3 TEMA 2 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS



TEORIA DE LA ADMINISTRACION CIENTÍFICA

Frederick W. Taylor (1856-1915)



Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación fue elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción y mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico. Sus principios destacan la utilización de la ciencia, la creación de armonía y la cooperación de grupo, el logro de una producción óptima y el desarrollo de los trabajadores.

La famosa obra de Taylor, **Principles of Scientific Management**, se publicó en 1911, y Los principios fundamentales que encontró subyacentes al enfoque científico son los siguientes:

- Reemplazar las reglas impositivas con ciencia (conocimiento organizado).
- Lograr armonía, más que discordia, en la acción de grupo.
- Lograr la cooperación de los seres humanos, más que el individualismo caótico.
- Trabajar para obtener la producción máxima, más que una producción restringida.

De acuerdo con Chiavenato (2007), Taylor realizó el estudio de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos, estudio al que

4. Diseño de cargos y tareas.
5. Incentivos salariales y premios por producción.
6. Concepto de homo economicus.
7. Condiciones ambientales del trabajo (iluminación, comodidad, otros)
8. Estandarización de métodos y máquinas.
9. Supervisión funcional.

Principios de la administración científica de Taylor

Planeación

Preparación del personal

Control

Ejecución

Henry L. Gantt (1861-1919)



Pedía la selección científica de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre mano de obra y administración. Llevó el control y programación de las operaciones productivas mediante gráficas, hoy conocida como **diagrama de Gantt**.

le dio el nombre de Organización Racional del Trabajo (ORT) y se fundamenta en los siguientes aspectos:

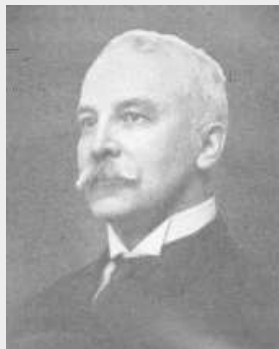
1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
2. Estudio de la fatiga humana.
3. División del trabajo y especialización del operario.

Frank y Lillian Gilbreth



Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores. (Koontz, H., Weihrch, H., y Cannice, M. 2012).

Harrington Emerson



(1853-1931) fue un ingeniero que simplificó los métodos de trabajo. Popularizó la administración científica y llevó a cabo los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados. Los principios de rendimientos impulsados por Emerson son:

- 1. Trazar un plan bien definido, de acuerdo con los objetivos.**
- 2. Establecer el predominio del sentido común.**

Henry Ford



(1863-1947), fundó la fábrica de automóviles que lleva su nombre, desarrolló la producción en serie o en masa, los procesos de producción, la innovación y la estandarización del producto.

De acuerdo con Chiavenato (2007), Ford adoptó tres principios básicos para establecer un esquema acelerado de producción caracterizado por el trabajo rítmico, coordinado y económico:

Principios básicos de Ford

3. Ofrecer orientación y supervisión competentes. 4. Mantener la disciplina. 5. Imponer honestidad en los acuerdos, es decir, justicia social en el trabajo. 6. Llevar registros precisos, inmediatos y adecuados. 7. Fijar la remuneración proporcional al trabajo. 8. Establecer normas estandarizadas para las condiciones de trabajo. 9. Determinar normas estandarizadas para el trabajo. 10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones. 11. Dar instrucciones precisas. 12. Establecer incentivos atractivos para aumentar el rendimiento y a la eficiencia.	1. Principio de intensificación: disminuir el tiempo de producción utilizando de inmediato los equipos y la materia prima, y llevando el producto al mercado con rapidez. 2. Principio de la economía: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación. 3. Principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje. Ver videos: Henry Ford 1 - 2 https://www.youtube.com/watch?v=51XpfEzS__s https://www.youtube.com/watch?v=Omqu2ifC_14 Ver video: Tiempos modernos https://www.youtube.com/watch?v=OTbELJn0JHo
---	---

“

TEORÍA CLÁSICA

Henry Fayol, (1841-1925) desarrolló la Teoría Clásica de la administración, básicamente en su libro Administración Industrial y General. El resultado de sus investigaciones sobre la estructura organizacional identifica de manera general, unas áreas funcionales, las funciones administrativas y la aplicación de 14 principios generales de administración.

”

AREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN



Técnica: relacionada con la producción

Comercial: de compras y ventas

Financiera: obtención de capital

De seguridad: para trabajadores y bienes

Contable: registro y control de las operaciones comerciales

Administrativa: de previsión, organización, dirección, coordinación y control

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



Henry Fayol establece las siguientes funciones del administrador, según Chiavenato (2007)

- 1) **Planeación:** evaluación del futuro y aprovisionamiento de recursos en función de aquel.
- 2) **Organización:** proporciona a los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.
- 3) **Dirección:** pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, en beneficio de los intereses generales del negocio.
- 4) **Coordinación:** armoniza las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta a los medios a los fines.
- 5) **Control:** verifica que todas las etapas marchen de conformidad con el plazo trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

Fayol identifica 14 principios generales de la administración, en Chiavenato (2007):

1. **División de trabajo:** especialización de las tareas y personas para aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad:** autoridad es el derecho a dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

3. **Disciplina:** obediencia, dedicación energía, comportamiento y respeto a las normas establecidas.
4. **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. **Unidad de dirección:** asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. **Remuneración del personal:** debe haber (en cuanto a retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. **Centralización:** concentración de autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. **Cadena escalar:** línea de autoridad que va desde el escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. **Orden:** debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. **Equidad:** amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. **Estabilidad del personal:** la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en el cargo, tanto mejor para la empresa.
13. **Iniciativa:** capacidad para visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. **Espíritu de equipo:** la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

TEORÍA DE LA RELACIONES HUMANAS

El enfoque humanista de la administración surge en Estados Unidos, como una reacción al tratamiento dado a las personas en el trabajo, que sacrificaba su bienestar en aras de la eficiencia, especialmente en la Administración Científica y en la Teoría Clásica.

Elton Mayo (1880-1949), Psicólogo Australiano, inicia los estudios desde un enfoque humanista, es decir centrado en las personas, su grupo social y su entorno en el trabajo.



Orígenes de la teoría de las relaciones humanas

- ✓ La necesidad de humanizar y democratizar la administración
- ✓ El desarrollo de las ciencias humanas
- ✓ Las conclusiones del experimento de Hawthorne dirigido por Elton Mayo

Orígenes de la teoría de las relaciones humanas

1. La necesidad de **humanizar** y **democratizar** la administración.
2. El desarrollo de **las ciencias humanas**.
3. Las conclusiones del experimento de **Hawthorne** dirigido por **Elton Mayo**.

Elton Mayo coordinó el **experimento de Hawthorne** iniciado en 1927, en la fábrica Western Electric Company, cuyo objetivo era determinar **la eficiencia de las operarias** según las condiciones de **relaciones interpersonales**, la fatiga, las condiciones laborales, la supervisión y su satisfacción en el trabajo en el área de producción.

Conclusiones del Experimento de Hawthorne

- ❑ El nivel de producción está influenciado por la integración social y expectativas grupales.
- ❑ El comportamiento de los empleados, no actúan aisladamente como individuos, sino como miembro de grupo.
- ❑ La motivación económica no era el único factor determinante del rendimiento laboral de los trabajadores, las motivaciones sociales también inciden.



“

TEORÍA DE LAS NECESIDADES

ABRAHAM MASLOW (1908-1970) fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista. Propuso la jerarquía de las necesidades como una teoría psicológica en su libro *Motivation and Personality* (Motivación y Personalidad) en el año de 1943.

”



Conceptos:

Autorealización: necesidad de ser, de desarrollarse teniendo en cuenta sus metas, de lograr éxito

Reconocimiento: necesidad de ser reconocido, tener estatus, confianza, respeto.

Afiliación: necesidad de asociarse, de relacionarse con otros, tener amistad, de pertenecer a grupos.

Seguridad: Seguridad alimentaria, de salud, de empleo, de recursos, de propiedad privada.

Fisiología: Respiración, alimentación, vestirse, descanso, Sexo.

“

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen:

Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.

Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

”

Douglas McGregor

Teoría X

Algunos gerentes dirigen las personas bajo los siguientes supuestos:

- Las personas no les gusta el trabajo y en lo posible lo evitan.
- Trabajan de manera obligada y lo hacen mediante recompensas salariales.
- No asumen responsabilidades y prefieren ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo.
- Hay que dirigirlas mediante un estilo autoritario aplicando políticas, reglas y un gran control.
- Las personas no tienen ambición en su mayoría y quienes eventualmente la tienen no quieren hacer los

Teoría Y

Otros gerentes suponen que:

- Las personas pueden acoplarse al trabajo con tanta naturalidad y facilidad como lo hacen al juego, a la diversión.
- Las personas sienten agrado en su trabajo.
- Las personas pueden auto-controlar su trabajo.
- Una persona normal procura asumir responsabilidades.
- La creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar.
- Tienen ambiciones personales y están dispuestas a hacer los

William Ouchi

Teoría Z

Se enfoca en incrementar la apropiación y amor del empleado por la compañía, por medio de un trabajo de por vida, con gran énfasis en el bienestar del empleado, tanto dentro como fuera de su trabajo.

De acuerdo con el Dr. William Ouchi, su principal defensor, la administración por la Teoría Z tiende a promover los empleos fijos, la alta productividad y alta satisfacción y moral en los empleados.

Los valores que más se destacan en la Teoría Z son:

- Confianza en la gente: Como se entiende que la gente se va a comportar correctamente, se promueve la confianza en el personal. Por esto los

esfuerzos necesarios para alcanzar lo que ambicionan.

esfuerzos necesarios para alcanzar lo que ambicionan.

controles no son tan exigentes y se promueve el auto control entre los trabajadores.

- Relaciones sociales estrechas: La relación empleado-jefe debe abarcar a toda la persona y no restringirse a una mera relación funcional. (La relación debe ser íntima).

- Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas: El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre sí y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico.

Fuente:

http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_Z

TEORÍA DE SISTEMAS

Surge de los estudios del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950-1968.

La teoría de sistemas ha contribuido al análisis y desarrollo de la teoría general de sistemas en la administración y las organizaciones.

Concepto de sistema según (Chiavenato 2011)

Un sistema se define como:

a) conjunto de elementos (partes o áreas componentes del sistema):

b) relacionados dinámicamente, es decir, en interacción (para formar una red de comunicación

TEORÍA BUROCRÁTICA

Su promotor, Maximilian Weber (1864-1920), es un sociólogo Alemán más conocido como Max Weber.

El término proviene del francés "bureaucratie", y este de bureau, oficina, escritorio, y -cratie, =cracia: gobierno.

- "El gobierno de las normas y organización explícitas"

- En un sentido original, que se traslada al uso común, burocracia se asocia a ineficiencia, pereza y derroche de medios. Generalmente se percibe, en la imaginación popular, como un ente que existe únicamente para sí mismo y que sólo logra resultados que acaban ampliando las dimensiones de la burocracia.

TEORIA ESTRUCTURALISTA

Enfoca su análisis en la organización desde el punto de vista de su estructura, la organización formal e informal, su funcionamiento y la interrelación con otras organizaciones para alcanzar los objetivos.

Orígenes de la teoría

La oposición que surgió entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas.

La necesidad de visualizar "la organización como una unidad social grande y compleja donde

cuyos elementos son interdependientes);

c) que realizan una actividad (operación o proceso del sistema);

d) para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad del sistema);

e) que operan sobre datos, energía o materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que opere el sistema);

f) tomados del ambiente que circunda al sistema (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente);

g) para producir información, energía o materia (que constituyen las salidas o resultados de la actividad del sistema).

Sistema: es un conjunto de elementos, componentes o partes que interactúan de manera coordinada para cumplir unos fines o propósitos. Definición propia.

TIPOS DE SISTEMAS

En cuanto a su **CONSTITUCION** son:

FISICOS: son los sistemas compuestos por equipos, maquinarias, objetos o cosas que se puedan tocar.

- Weber definió a la burocracia como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica, y de detalladas reglas y regulaciones. La burocracia en si es un tipo de gobierno. Weber reconoce que las burocracias pueden causar problemas de "papeleo", muchos trabajos burocráticos pueden resultar tediosos, ofreciendo pocas oportunidades para el ejercicio de las capacidades creativas.

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Burocracia>

ORÍGENES DE LA BUROCRACIA

Para Chiavenato (2007), el origen de la burocracia coincide con:

El origen del capitalismo

La economía del tipo monetario

El mercado de mano de obra

El estado nación centralizado y

La divulgación de la ética protestante (el trabajo como un don de Dios y el ahorro como una forma de evitar la vanidad y la ostentación)

Características de la teoría Burocrática según Max Weber. En Chiavenato (2007)

Carácter legal de las normas y reglamentos

Carácter formal de las comunicaciones

interactúan los grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la organización.

La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y sus repercusiones en el estudio de las organizaciones.

Nuevo concepto de estructura

La teoría estructuralista tiene en cuenta:

La organización formal e informal

Las recompensas salariales y otras

Los niveles jerárquicos de la organización

El tipo de organización

El desarrollo funcional interno

ABSTRACTOS: son intangibles como el software, ideas y símbolos

En cuanto a su **NATURALEZA** son:

CERRADOS: no presentan intercambios con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental.

En la organización: Sistema contable, fórmulas químicas, procesos de producción, etc.

ABIERTOS: presenta intercambio con el medio ambiente, son adaptativos para funcionar, pueden crecer, cambiar y hasta reproducirse.

En la organización: servicio al cliente, ventas, bienestar laboral, etc.

Carácter racional y división del trabajo.

Impersonalidad en las relaciones.

Jerarquía de autoridad

Rutinas y procedimientos estandarizados

Competencia técnica y meritocracia.

Especialización de la administración.

Profesionalización de los participantes.

Completa previsión del funcionamiento

Carácter formal de las comunicaciones

TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

(Burns, Slater, Woodward, Child)

Según la Real Academia Española, contingencia es: (Del lat. contingentia).

1. f. Posibilidad de que algo suceda o no suceda.
2. f. Cosa que puede suceder o no suceder.
3. f. riesgo.

El enfoque contingencial tiene por objeto de estudio la situación y las relaciones entre las variables y sistemas que intervienen en determinada situación, en una organización.

Las variables internas:

El tipo de organización, el tamaño de la organización, las competencias de las personas, los productos o servicios, la tecnología aplicada, los estilos de dirección, los procesos, los sistemas de control aplicados, etc.

Las variables del entorno externo:

Los cambios políticos, tecnológicos, socioculturales, ambientales, económicos, científicos, climatológicos, etc.

TEORÍA DE CAMBIO ESTRATEGICO

La estrategia es la manera como la organización pretende alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta los recursos disponibles, su entorno interno, los cambios y el comportamiento del entorno externo. Definición propia

Para desarrollar un cambio estratégico en la organización se requiere de un análisis del entorno externo, las situaciones actuales y las tendencias sociales, culturales, ambientales, tecnológicas, económicas, políticas, y un análisis del entorno interno, sus debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas (**D.O.F.A.**), en este entorno también se tendrá en cuenta sus problemas, oportunidades, necesidades, deseos, ideas y sueños (**P.O.N.D.I.S.**), de los socios y sus colaboradores el la búsqueda de los mejores resultados para la organización.

“

El objetivo del ENFOQUE ESTRATÉGICO es:

- Generar estrategias y líneas de acción para avanzar hacia la visión del futuro deseado por la empresa.
- Encontrando una relación entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos, así como lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al ambiente organizacional.

”

PISTAS DE APRENDIZAJE



Traer a la memoria:

TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Los representantes más importantes de esta teoría son:

Frederick W. Taylor

Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación fue elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción y mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico.

Henry L. Gantt (1901) Pedía la selección científica de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre mano de obra y administración. Desarrolló la gráfica Gantt. Insistió en la necesidad de la capacitación.

Frank y Lillian Gilbreth (1900) Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores. (Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. 2012).

Harrington Emerson (1853-1931) fue un ingeniero que simplificó los métodos de trabajo. Popularizó la administración científica y llevó a cabo los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados.

Henry Ford (1863-1947), fundó la fábrica de automóviles que lleva su nombre, desarrolló la producción en serie o en masa, los procesos de producción, la innovación y la estandarización del producto.

TEORÍA CLÁSICA Su principal representante

Henry Fayol, (1841-1925) desarrolló la Teoría Clásica de la administración. El resultado de sus investigaciones sobre la estructura organizacional identifica de manera general, unas áreas funcionales, las funciones administrativas y la aplicación de 14 principios generales de administración.

TEORÍA DE LA RELACIONES HUMANAS

El enfoque humanista de la administración surge en Estados Unidos, como una reacción al tratamiento dado a las personas en el trabajo. Representantes:

Elton Mayo (1880-1949), Psicólogo Australiano, inicia los estudios desde un enfoque humanista, es decir centrado en las personas, su grupo social y su entorno en el trabajo.

ABRAHAM MASLOW (1908-1970) fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista.

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.

Douglas McGregor (1906 - 1964), creador de las teorías «X» e «Y» dos estilos antagónicos de comportamiento de las personas y de cómo administrarlos.

William Ouchi, su principal defensor, la administración por la Teoría Z tiende a promover los empleos fijos, la alta productividad y alta satisfacción y moral en los empleados.

TEORÍA DE SISTEMAS

Sistema: es un conjunto de elementos, componentes o partes que interactúan de manera coordinada para cumplir unos fines o propósitos. Definición propia.

TEORÍA BUROCRÁTICA

Maximilian Weber (1864-1920), es un sociólogo Alemán más conocido como Max Weber.

Weber definió a la burocracia como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica, y de detalladas reglas y regulaciones.

PISTAS DE APRENDIZAJE



Traer a la memoria:

TEORIA ESTRUCTURALISTA

Enfoca su análisis en la organización desde el punto de vista de su estructura, la organización formal e informal, su funcionamiento y la interrelación con otras organizaciones para alcanzar los objetivos.

TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

El enfoque contingencial tiene por objeto de estudio la situación y las relaciones entre las variables y sistemas que intervienen en determinada situación, en una organización.

TEORÍA DE CAMBIO ESTRATEGICO

La estrategia es la manera como la organización pretende alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta los recursos disponibles, su entorno interno, los cambios y el comportamiento del entorno externo.

2.4 TEMA 3 CONCEPTUALIZACIÓN DE ORGANIZACIONES

Según la Real Academia española, **Administrar** es:

(Del lat. administrāre).

- 1) tr. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.
- 2) tr. Dirigir una institución.
- 3) tr. Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.
- 4) tr. Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.
- 5) tr. Suministrar, proporcionar o distribuir algo.
- 6) tr. Conferir o dar un sacramento.
- 7) tr. Aplicar, dar o hacer tomar un medicamento. U. t. c. prnl.
- 8) tr. Graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto. U. t. c. prnl.

Para (Koontz, H., Weihrch, H., y Cannice, M., 2012).

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

- 1) Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- 2) La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- 3) También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- 4) La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
- 5) La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2007).

Administración: es la ciencia social, técnica y arte aplicada mediante el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), para lograr los objetivos o resultados, a través de la utilización óptima de los recursos disponibles y la toma de decisiones, en una organización. Definición propia.



Organización. Según la Real Academia española

- 1) f. Acción y efecto de organizar u organizarse.
- 2) f. Disposición de los órganos de la vida, o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal.
- 3) f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

4) f. Disposición, arreglo, orden.

(Koontz, H., Weihrch, H., y Cannice, M., 2012), define organización: como un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado. En organizaciones lucrativas dicho valor agregado se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades.

Organización. (Daft, 2004), la define como una entidad social dirigida a metas diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.

Para (Robbins, S. Judge, T. 2009. P. 7), Organización. Unidad social coordinada en forma consciente, compuesta de dos o más personas, que funciona sobre una base de continuidad relativa para lograr una meta o conjunto de metas comunes.

Una organización existe sólo cuando se unen dos o más personas que pretenden cooperar entre sí para lograr objetivos comunes, que las iniciativas individuales no podrían lograr en forma independiente. (Chiavenato. 2011).

Para Jones (2008), una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas.

Organización: es toda empresa o persona jurídica conformada por una o más personas que realizan unas actividades económicas /o sociales para lograr unos fines o propósitos. Definición propia.

Organizar. Según la Real Academia española

- 1) tr. Establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados. U. t. c. prnl.
- 2) tr. Poner algo en orden.
- 3) tr. Hacer, producir algo. Organizaron una pelea. U. t. c. prnl.
- 4) tr. desus. Disponer el órgano para que esté acorde y templado.
- 5) prnl. Dicho de una persona: Ordenarse las actividades o distribuirse el tiempo.

Organizar: Es la distribución ordenada de los recursos, funciones, actividades y responsabilidades que se desarrollan en la organización para cumplir con los propósitos o fines preestablecidos. Definición propia.

“

EMPRESA

Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

Artículo 25, DECRETO 410 DE 1971 - Código de Comercio

”

PISTAS DE APRENDIZAJE**Traer a la memoria:**

Tener presente que: Para (Koontz, H., Weihrch, H., y Cannice, M., 2012). **Administración** es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2007).

Administración: es la ciencia, técnica y arte aplicada mediante el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), para lograr los objetivos o resultados, a través de la utilización óptima de los recursos disponibles y la toma de decisiones, en una organización. Definición propia.

Organización: como un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado. En organizaciones lucrativas dicho valor agregado se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades.

(Koontz, H., Weihrch, H., y Cannice, M., 2012).

Organización: es toda empresa o persona jurídica conformada por una o más personas que realizan unas actividades económicas /o sociales para lograr unos fines o propósitos. Definición propia.

Empresa Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

Artículo 25, DECRETO 410 DE 1971 - Código de Comercio

2.4.1 EJERCICIO DE APRENDIZAJE

Nombre del taller de aprendizaje:	Datos del autor del taller:
Escriba o plantee el caso, problema o pregunta: ¿Identifique qué organizaciones han surgido a través de la historia?	
Solución del taller: La organización familiar, la comunidad, los pueblos, las civilizaciones, los imperios, los estados, la organización agrícola (sus diferentes cultivos), la organización textil (sus diferentes productos), La organización metalúrgica (sus diferentes producciones), la organización militar, la iglesia, el comercio, la vivienda, el transporte, etc.	

2.4.2 TALLER DE ENTRENAMIENTO

Nombre del taller:	Modalidad de trabajo:
Actividad previa: lea los diferentes enfoques de cada una de las teorías planteadas	
Describa la actividad: Elabore un cuadro comparativo del enfoque de cada una de las teorías vistas	

3 UNIDAD 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



CULTURA ORGANIZACIONAL y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA [Enlace](#)

3.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS



La estructura organizacional es el soporte o fundamento legal y normativo que le permite a la organización desarrollar su actividad económica de manera normal, para lograr los fines o propósitos de la organización. Definición propia.

Persona Jurídica: Se llama persona jurídica a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.
http://recursos.ccb.org.co/ccb/instructivos/paso_paso_empresa_ccb/persona_juridica.html

Actividad económica: cualquier proceso donde se generan e intercambian productos, bienes o servicios para cubrir las necesidades del hombre. La actividad económica permite la generación de riqueza dentro de una comunidad (ciudad, región, país) mediante la extracción, transformación y distribución de los recursos naturales o bien de algún tipo de servicio.

Sin ánimo de lucro: su propósito brindar beneficios sociales. (Corporaciones, asociaciones, sindicatos, cooperativas).

Con ánimo de lucro: generan utilidades para sus socios. (Colectivas, Unipersonal, En comandita, simples y por acciones, Sociedad por Acciones Simplificada, Anónima, de responsabilidad limitada).

Organización formal: Es la que se constituye acorde con las leyes, la normatividad o estatutos establecidos para la persona natural o jurídica.

Organización informal Surge de manera espontánea entre los individuos de la organización sin el cumplimiento de las normas que definen la empresa.

3.1.2 OBJETIVO GENERAL

Representar la estructura organizacional y las diferentes tipologías que pueden presentarse en la empresa.

3.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ilustrar la estructura organizacional de la empresa
- Clasificar las diferentes tipologías de la estructura organizacional

3.2 TEMA 1 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para Jones (2008), define la **Teoría organizacional** es el estudio de **cómo funcionan** las organizaciones **y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan**.

La **estructura de una organización** puede ser definida como **la suma total de las formas en que su trabajo es dividido en diferentes tareas** y luego es lograda la coordinación entre estas tareas. (Mintzberg, 2003)

Para Jones (2008), la **estructura organizacional** es el **sistema formal de tareas y relaciones de autoridad** que controla cómo las personas coordinan sus acciones y **utilizan los recursos para lograr las metas de la organización**.

Estructura es el **conjunto formal de dos o más elementos** y que permanece inalterado sea en el cambio, sea la diversidad de contenidos, es decir, **la estructura se mantiene incluso con alteración de unos de sus elementos o relaciones**. (Chiavenato, 2007).

La **estructura organizacional** es el **soporte o fundamento legal o normativo** que le **permite a la organización desarrollar su actividad económica** de manera normal, **para lograr los fines o propósitos de la organización**. Definición propia.

La estructura organizacional determina:	- La jerarquía o niveles de autoridad y su responsabilidad - La distribución funcional y operativa de la organización - Sus procesos, productos o servicios
La estructura organizacional depende de:	- Tipo de persona jurídica: con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro - Tipo de actividad económica que desarrolla la empresa: industriales, comerciales y de servicios - Los productos o servicios que elabora o presta - Tamaño de la empresa: microempresa, pequeña, mediana y grande - Los procesos que realiza - Su ubicación geográfica - Su ubicación en la organización (en el caso de una filial)

Características de las organizaciones, según Chiavenato (2007)

Flexibilidad, frente a los constantes cambios que ocurren en la vida moderna, así como la diversidad de los papeles desempeñados en las diversas organizaciones.

Tolerancia a las frustraciones, para evitar el desgaste emocional derivado del conflicto entre necesidades organizacionales y necesidades individuales, cuya mediación se hace a través de normas.

Capacidad para posponer recompensa, y compensar el trabajo rutinario dentro de la organización, en detrimento de las preferencias y vocaciones personales por otros tipos de actividad profesional.

Permanente deseo de realización, para garantizar la conformidad y la cooperación con las normas que controlan y aseguran el acceso a las posiciones de carrera dentro de la organización, proporcionando recompensas y sanciones sociales y materiales.

Niveles de la estructura organizacional

- Nivel corporativo o directivo
- Nivel intermedio, de mandos medios o de supervisión
- Nivel operacional

3.2.1 MODELOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Lineal: se fundamenta en líneas directas de autoridad entre el superior jerárquico y el subordinado. Se puede representar de manera vertical u horizontal.

Funcional: se caracteriza por hacer una clasificación acorde con las actividades o funciones similares que realizan dentro de la organización.

Staff o asesoría: desarrollan funciones y actividades especiales para la empresa, pero no dependen de un orden jerárquico.

Matricial: convergen en esta estructura la jerarquía, las funciones y proyectos asociados a un área o departamento.

Circular: esta estructura muestra los niveles de autoridad en la parte central del círculo y los demás niveles hacia los extremos del círculo.

ORGANIZACIÓN FORMAL:	ORGANIZACIÓN INFORMAL
Es la que se constituye acorde con las leyes, la normatividad o estatutos establecidos para la persona natural o jurídica.	Surge de manera espontánea entre los individuos de la organización sin el cumplimiento de las normas que definen la empresa.
Determina las líneas de autoridad	El propósito es obtener beneficios personales y grupales.
Distribuye las áreas funcionales	Puede afectar de manera positiva o negativa los resultados de la organización.
Los cargos, funciones, tareas o actividades que se deben desarrollar en la organización	
El propósito es obtener resultados para beneficio de la organización.	

PISTAS DE APRENDIZAJE



Traer a la memoria:

Traer a la memoria: Para Jones (2008), la estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

Tener en cuenta: Estructura es el conjunto formal de dos o más elementos y que permanece inalterado sea en el cambio, sea la diversidad de contenidos, es decir, la estructura se mantiene incluso con alteración de unos de sus elementos o relaciones. (Chiavenato, 2007).

Tener presente que: La estructura organizacional es el soporte o fundamento legal o normativo que le permite a la organización desarrollar su actividad económica de manera normal, para lograr los fines o propósitos de la organización. Definición propia.

Traer a la memoria que Modelos de estructura organizacional

Lineal: se fundamenta en líneas directas de autoridad entre el superior jerárquico y el subordinado. Se puede representar de manera vertical u horizontal.

Funcional: se caracteriza por hacer una clasificación acorde con las actividades o funciones similares que realizan dentro de la organización.

Staff o asesoría: desarrollan funciones y actividades especiales para la empresa, pero no dependen de un orden jerárquico.

Matricial: convergen en esta estructura la jerarquía, las funciones y proyectos asociados a un área o departamento.

Circular: esta estructura muestra los niveles de autoridad en la parte central del círculo y los demás niveles hacia los extremos del círculo.

3.3 TEMA 2 TIPOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Según Etzioni, las organizaciones poseen las siguientes características, (Chiavenato, 2007):

- 1) División de trabajo y atribución de poder y responsabilidades
- 2) Centro de poder
- 3) Sustitución del personal

ETZIONI ESTABLECE LA TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES EN:

Organizaciones coercitivas: el poder se impone por la fuerza física o controles basados en premios o castigos. Utilizan la fuerza como el principal control sobre los participantes del nivel inferior.

Organizaciones utilitarias: el poder se basa en el control de los incentivos económicos. Utilizan la remuneración como la base principal de control.

Organizaciones normativas: el poder se basa en el consenso sobre objetivos y métodos de la organización. Utilizan el control moral como la principal influencia en los participantes.

Desde el punto de vista de cómo se organiza el conocimiento Etzioni clasifica las organizaciones en:

Organizaciones especiales: en las cuales el conocimiento se crea y se aplica en la organización.

Organizaciones no especializadas: en el que el conocimiento es instrumental y secundario para el alcance de los objetivos.

Organizaciones de servicios: de consultoría o asesoría no pertenecen a la organización.

Tipología de Blau y Scott:

Asociaciones de beneficiarios mutuos: los beneficiarios son los propios miembros de la organización.

Organizaciones de intereses comerciales: los propietarios o accionistas son los beneficiarios de la organización

Organizaciones de servicios: un grupo de clientes es el beneficiario principal.

Organizaciones de Estado: el beneficiario es el público en general.

Algunos tipos de estructuras, según Jones (2008):

Estructuras mecanizadas, se diseñan para persuadir a las personas a comportarse de manera predecible y responsable.

Estructuras orgánicas, estructuras que promueven la flexibilidad, para que las personas inicien cambios y puedan adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes.

3.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

- Buscan alcanzar objetivos, beneficios, resultados, metas.
- Permiten satisfacer necesidades (económicas, sociales, ambientales, etc.)
- Disponen de recursos: monetarios, equipos, materiales, información, conocimientos, técnicas, etc.
- Asocian personas con competencias integrales para cumplir sus propósitos.
- Se crean mediante procedimientos legales y normativos (leyes, decretos, estatutos, normas, etc.)
- Se identifican con una cultura (conjunto de valores, creencias, hábitos, costumbres, etc.)
- Desarrollan sus actividades como sistemas, procesos, funciones, procedimientos, etc., para alcanzar sus fines o propósitos.
- Constituyen una estructura organizacional formal y única.
- Identifican sus niveles de autoridad y responsabilidad, según el tipo de persona jurídica.
- Se direccionan acorde con las contingencias y comportamientos globales.

3.3.2 LA ORGANIZACIONES SE PUEDEN CLASIFICAR EN:

Las personas jurídicas se dividen en:

Sin ánimo de lucro: su propósito brindar beneficios sociales. (Corporaciones, asociaciones, sindicatos, cooperativas).

Con ánimo de lucro: generan utilidades para sus socios. (Colectivas, Unipersonal, En comandita, simples y por acciones, Sociedad por Acciones Simplificada, Anónima, de responsabilidad limitada)

Según **la división** de la **economía clásica**, los sectores de la economía son:

- **Sector primario** o **sector agropecuario**.
- **Sector secundario** o **sector Industrial**.
- **Sector terciario** o **sector de servicios**.

Según los **sectores económicos**

- 1) **Sector agropecuario:** Corresponde al sector primario mencionado anteriormente.
- 2) **Sector de servicios:** Corresponde al sector terciario mencionado anteriormente.
- 3) **Sector industrial:** Corresponde al sector secundario mencionado anteriormente.
- 4) **Sector de transporte:** Hace parte del sector terciario, e incluye transporte de carga, servicio de transporte público, transporte terrestre, aéreo, marítimo, etc.
- 5) **Sector de comercio:** Hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, San Andresitos, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional.
- 6) **Sector financiero:** En este sector se incluyen todas aquellas organizaciones relacionadas con actividades bancarias y financieras, aseguradoras, fondos de pensiones y cesantías, fiduciarias, etc.
- 7) **Sector de la construcción:** En este sector se incluyen las empresas y organizaciones relacionadas con la construcción, al igual que los arquitectos e ingenieros, las empresas productoras de materiales para la construcción, etc.
- 8) **Sector minero y energético:** Se incluyen en él todas las empresas que se relacionan con la actividad minera y energética de cualquier tipo (extracción de carbón, esmeraldas, gas y petróleo; empresas generadoras de energía; etc.).
- 9) **Sector solidario:** En este sector se incluyen las cooperativas, las cajas de compensación familiar, las empresas solidarias de salud, entre otras.
- 10) **Sector de comunicaciones:** En este sector se incluyen todas las empresas y organizaciones relacionadas con los medios de comunicación como (telefonía fija y celular, empresas de publicidad, periódicos, editoriales, etc.).

Fuente: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos

Según el tipo de **persona jurídica**

- Personas Jurídicas de **Derecho Público**.
- Constituidas con **fondos del estado**.
- Personas Jurídicas de **Derecho Privado**.
- Constituida con **capitales de particulares**.

Según el **Ámbito de Operación** las organizaciones se clasifican en:

- 1) Locales
- 2) Regionales
- 3) Nacionales
- 4) Multinacionales

Según el **origen y composición del Capital** las organizaciones pueden ser:

- 1) Privadas: cuando el capital proviene de particulares
- 2) Públicas: constituidas con capital del Estado
- 3) De economía mixta: la conforman con capitales privados y del estado

Según **su tamaño** las empresas pueden ser:

TAMAÑO	SEGÚN LOS ACTIVOS TOTALES SMMLV	SEGÚN SU PLANTA DE PERSONAL
Microempresa	Inferior a 500 (excluida la vivienda)	No superior a 10 trabajadores
Pequeña	Entre 501 y menos de 5.000	Entre 11 y 50 trabajadores
Mediana	Entre 5.001 y 30.000	Entre 51 y 200 trabajadores
Grande	Superior a 30.000	Más de 200 trabajadores
SMMLV: salario mínimo mensual legal vigente, para el año 2015 \$644.350		

Según su **actividad económica**:

- Agropecuarias: dedicadas a la siembra, cosecha y crías de animales
- Extractivas: explotación de minerales y metales
- Industriales: transformadoras de materias en otros productos
- Comerciales: compra y venta de mercancías
- Servicios: función de satisfacer necesidades

3.3.3 ORGANIGRAMA:

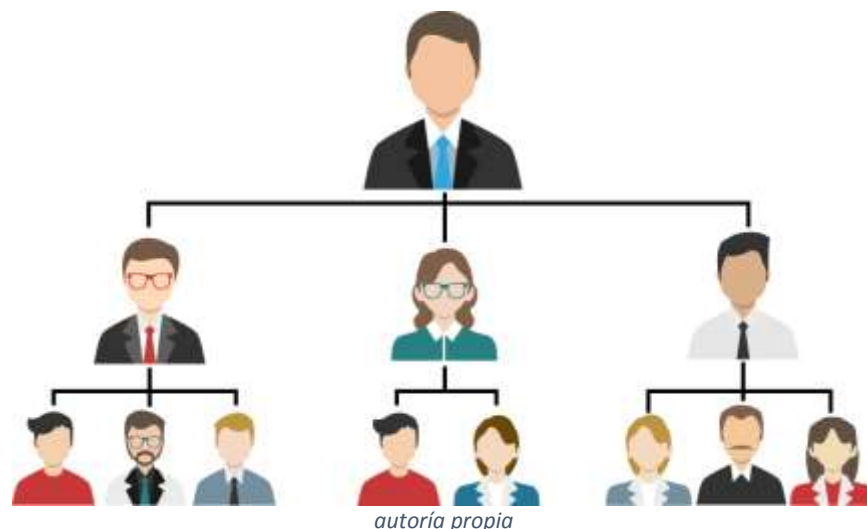
Es la representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa, en él se muestra:

- Los niveles de jerarquía (Autoridad y responsabilidad)
- Las áreas funcionales de su actividad económica
- Los cargos, funciones y demás actividades que desarrolla la empresa para cumplir con sus propósitos
- Los procesos, productos o servicios

3.3.4 TIPOS DE ORGANIGRAMA

3.3.4.1 VERTICAL

En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.



3.3.4.2 HORIZONTAL

Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha



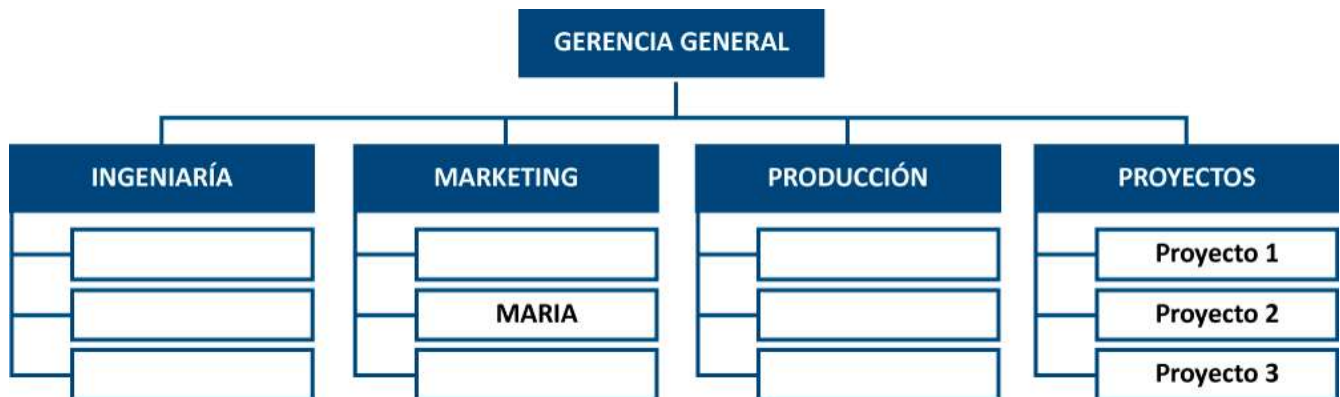
3.3.4.3 FUNCIONAL

Agrupación de funciones similares dentro de la organización.



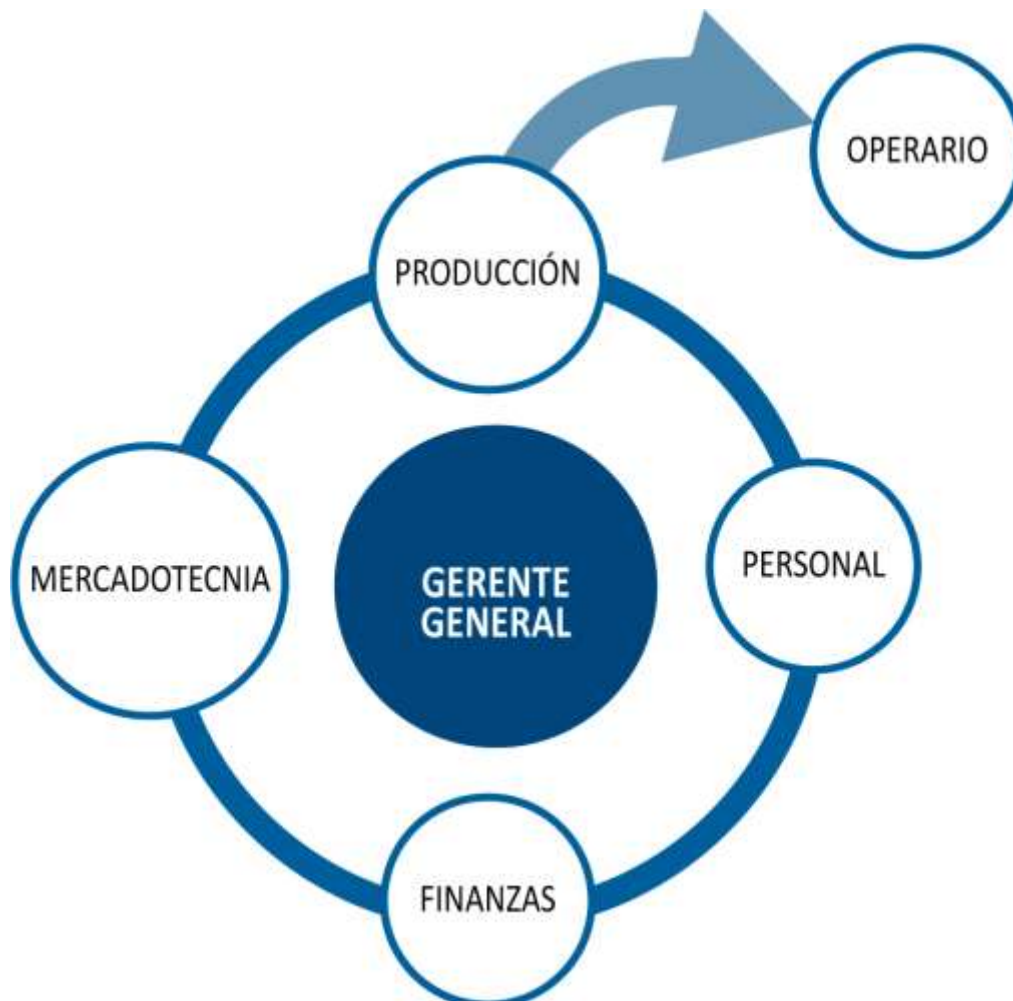
3.3.4.4 MATRICIAL

Convergen en esta estructura la jerarquía, las funciones y proyectos asociados a un área o departamento.



3.3.4.5 CIRCULAR

Muestra los niveles de autoridad en la parte central del círculo y los demás niveles hacia los extremos del círculo.



PISTAS DE APRENDIZAJE



Traer a la memoria:

Traer a la memoria: El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa, en él se muestra:

Los niveles de jerarquía (Autoridad y responsabilidad), las áreas funcionales de su actividad económica, los cargos, funciones y demás actividades que desarrolla la empresa para cumplir con sus propósitos, los procesos, productos o servicios

Tener en cuenta que: Existen diferentes tipos de Organigramas, tales como el: Vertical, Horizontal, Funcional, Matricial, y el Circular.

3.3.5 EJERCICIO DE APRENDIZAJE

Nombre del taller de aprendizaje:	Datos del autor del taller:
Escriba o plantee el caso, problema o pregunta: ¿Qué tipos de organigramas conoce?	
Solución del taller: El vertical, el horizontal, el mixto el matricial y circular	

3.3.6 TALLER DE ENTRENAMIENTO

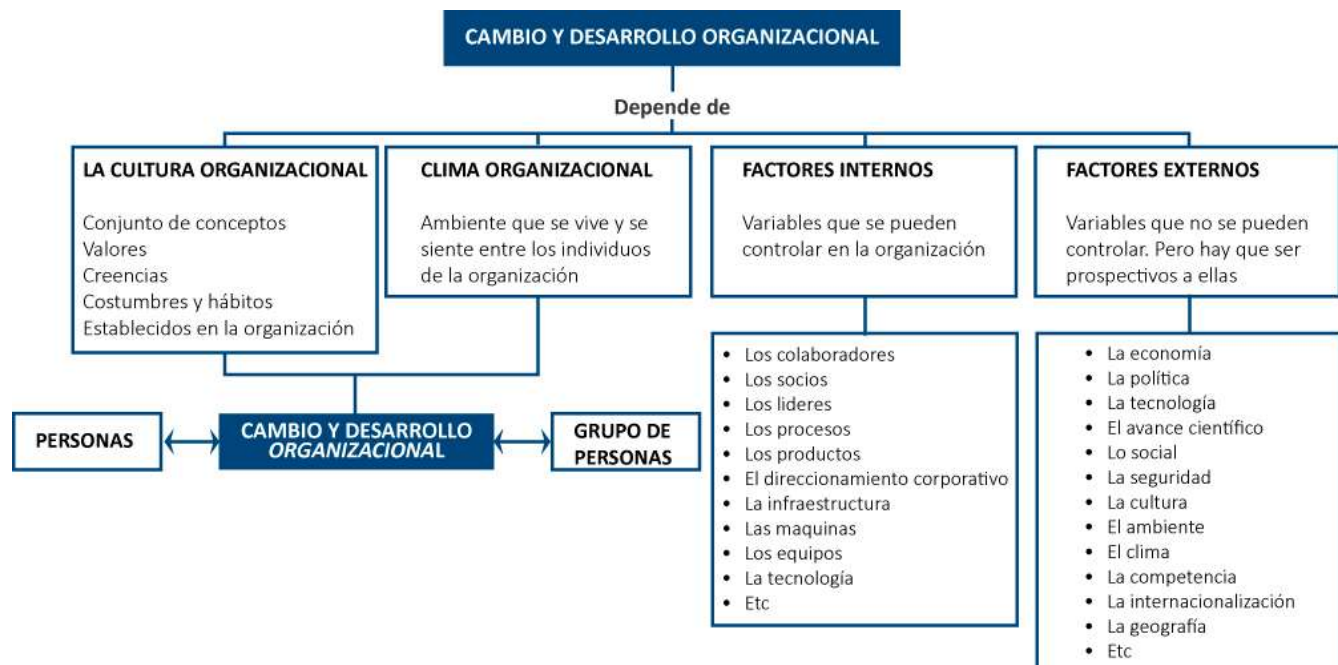
Nombre del taller:	Modalidad de trabajo:
Actividad previa: consulte el organigrama de una empresa	
Describe la actividad: identifique en este organigrama los niveles de autoridad, los niveles funcionales y los niveles operativos de esta empresa.	

4 UNIDAD 3 CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL



3Wipro: Gestión de Cambio Organizacional - Video Animado (Español) [Enlace](#)

4.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS



Definición de los conceptos planteados en el mapa conceptual

El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. (Jones, 2008).

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (Robbins, S. Judge, T. 2009.)

Ambiente organizacional es la compleja red de fuerzas cambiantes que afectan la manera en que ésta opera. El ambiente es una contingencia importante para la cual una organización debe planear y a la que debe adaptarse. Además, es una fuente de incertidumbre que debe intentar controlar. (Jones, 2008).

Clima organizacional es el ambiente que se vive y se siente entre los individuos de la organización y está relacionado con la motivación y los niveles de satisfacción o insatisfacción de las personas y afecta o determina su desempeño laboral. Definición propia

Cultura organizacional es el conjunto de principios, valores, creencias, costumbres y hábitos establecidos en la organización, que determinan el comportamiento y actuar de las personas de manera personal o grupal en una organización. Definición propia

Cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. Según Jones (2008).

Cambio: es la transición o paso de una situación o estado, a otra situación o estado con diferentes condiciones a las anteriores. Las organizaciones actúan en una dinámica de cambios y tendencias permanentemente. Definición propia

Factores internos: variables que afectan el desarrollo de las actividades dentro de la organización. Son variables controlables.

Factores externos: variables que afectan el desarrollo de las actividades de la organización. Son variables no controlables.

4.1.2 OBJETIVO GENERAL

Reconocer el comportamiento de las organizaciones, los cambios y tendencias globales de su entorno.

4.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Examinar el comportamiento organizacional en su entorno interno y externo.
-  Diseñar las nuevas estructuras de la organización

4.2 TEMA 1 EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El **comportamiento organizacional** (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (Robbins, S. Judge, T. 2009.)

Ambiente organizacional es la compleja red de fuerzas cambiantes que afectan la manera en que ésta opera. El ambiente es una contingencia importante para la cual una organización debe planear y a la que debe adaptarse. Además, es una fuente de incertidumbre que debe intentar controlar. (Jones, 2008).

“

CLIMA ORGANIZACIONAL

Es el ambiente que se vive y se siente entre los individuos de la organización y está relacionado con la motivación y los niveles de satisfacción o insatisfacción de las personas y afecta o determina su desempeño laboral. Definición propia

”

“

CULTURA ORGANIZACIONAL

Es el conjunto de principios, valores, creencias, costumbres y hábitos establecidos en la organización, que determinan el comportamiento y actuar de las personas de manera personal o grupal en una organización. Definición propia

”

Según Jones (2008), la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma.

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Incluye valores, creencias, comportamientos que se cumplen durante la vida organizacional.
- Es la manera como las organizaciones hacen las cosas

■ Debe ser una de las mayores fortalezas si coincide con sus estrategias

La **cultura organizacional** fue definida por Granell, citado por Rosalinda Gámez (2007), como “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas”.

Según **Jorge Etkin**, citado por Gadow, Fabiana. (2010) el clima en una organización puede definirse como la representación interna y compartida que tienen los empleados acerca de las condiciones bajo las cuales están trabajando y sus expectativas sobre las posibilidades futuras.

La **principal característica** del clima organizacional es determinar la forma en que **un individuo percibe su trabajo**, su **rendimiento**, su **productividad** y su **satisfacción**, entre otros. María del Carmen Martínez (2003) identifica varias características:

Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sicológicas y culturales de la organización.

Es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.

Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

Busca mejorar el ambiente interno laboral de los empleados.

El comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones y actitudes que tenga el trabajador de estos factores, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales. (Llaneza, Javier 2009).

Fuente: Cardona, D. y Buelvas S., Dialnet, Medir el clima organizacional, p.143.

La real Academia Española, define:

Ético, ca.

(Del lat. *ethicus*, y este del gr. *ἠθικός*).

1. adj. Perteneciente o relativo a la ética.
2. adj. Recto, conforme a la moral.
3. m. desus. Persona que estudia o enseña moral.
4. f. Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.
5. f. Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. *Ética profesional*

Valor.

(Del lat. *valor*, -ōris).

1. m. Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.
2. m. Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente.
3. m. Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.
4. m. Cualidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a arrostrar los peligros. U. t. en sent. peyor., denotando osadía, y hasta desvergüenza. ¿Cómo tienes valor para eso? Tuvo valor de negarlo.
5. m. Subsistencia y firmeza de algún acto.
6. m. Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos.
7. m. Rédito, fruto o producto de una hacienda, estado o empleo.
8. m. Equivalencia de una cosa a otra, especialmente hablando de las monedas.
9. m. Persona que posee o a la que se le atribuyen cualidades positivas para desarrollar una determinada actividad. Es un joven valor de la guitarra.

10. m. Fil. Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores.

11. m. Mús. Duración del sonido que corresponde a cada nota, según la figura con que esta se representa.

12. m. Pint. En una pintura o un dibujo, grado de claridad, media tinta o sombra que tiene cada tono o cada pormenor en relación con los demás.

13. m. pl. Títulos representativos o anotaciones en cuenta de participación en sociedades, de cantidades prestadas, de mercaderías, de depósitos y de fondos monetarios, futuros, opciones, etc., que son objeto de operaciones mercantiles. Los valores están en alza, en baja, en calma.

Los valores están presentes en cada ser humano, y su connotación de valor puede variar según el tiempo, las circunstancias, las costumbres, el bienestar, lo espiritual, lo físico, la sociedad, la cultura el placer, el prestigio, las regiones, los países, etc.

Castro Bustamantes, J. (2004). Actitudes y desarrollo moral: Función formadora de la escuela. Resume distintas definiciones del término “valor”.

Rockeach.1968. «Los valores son un tipo de creencias, localizada en el centro del sistema total de creencias, acerca de cómo se debe o no comportar, o acerca de algo objetivo en la existencia que vale o no la pena conseguir» (Tomado de Bolívar, 1992:96)

Hoebel. 1973. «...los valores son los ejes sobre los que se articula la cultura... patrones de conducta dentro del conjunto global de potencialidades humanas, individuales y colectivas... creencias profundas en cuanto a si las cosas o los actos son buenos y debe aspirarse a ellos o malos y deben ser rechazados...» (Tomado de Estebaranz, 1991; 27)

Coll. 1987. «Un valor es un principio normativo que preside y regula el comportamiento de las personas en cualquier momento y situación» (Tomado de Bolívar, 1992:96)

Fronzizi, Reizieri. 1992 «El valor es una cualidad estructural que surge de la reacción de un sujeto frente a propiedades que se hallan en un objeto» (p. 213)

C.B.N. 1997. «Los valores son realidades que permiten al hombre ubicarse a sí mismo en relación con los demás. Son tan importantes que llegan a ser condiciones esenciales de la vida humana» (C.B.N. Programa de Estudio. Prim era Etapa. Primer Grado.; 19)

La real Academia Española, define:

Personalidad.

(De personal).

1. f. Diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra.
2. f. Conjunto de características o cualidades originales que destacan en algunas personas. *Andrés es un escritor con personalidad.*
3. f. Persona de relieve, que destaca en una actividad o en un ambiente social. *Al acto asistieron el gobernador y otras personalidades.*
4. f. Inclinação o aversión que se tiene a una persona, con preferencia o exclusión de las demás.
5. f. Dicho o escrito que se contrae a determinadas personas, en ofensa o perjuicio de las mismas.
6. f. Der. Aptitud legal para intervenir en un negocio o para comparecer en juicio.
7. f. Der. Representación legal y bastante con que alguien interviene en él.
8. f. Fil. Conjunto de cualidades que constituyen a la persona o sujeto inteligente.

La personalidad, que hace que cada individuo sea único, es un concepto complejo y multidimensional. Se define como una serie relativamente permanente de características psicológicas que crean, guían y controlan el comportamiento de la persona. (Dailey, R., 2012)

Robbins, S. y Judge, T. (2009), plantean:

Personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos.

Parece que la personalidad es el resultado de factores tanto hereditarios como ambientales. Sin embargo, tal vez sorprenda saber que las investigaciones acerca del desarrollo de la personalidad tienden a apoyar más la importancia de la herencia que del ambiente.

Herencia factores que quedan determinados en el momento de la concepción, conformación inherentemente biológica, fisiológica y psicológica. (Robbins, S. Judge, T. 2009. P. 105)

Autoestima Grado en que los individuos se agradan o desagradan a sí mismos, sea que se vean como capaces y efectivos, y sientan que tienen o no el control de su entorno. (Robbins, S. Judge, T. 2009. P. 111).

Maquiavelismo Grado en que un individuo es pragmático, mantiene distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios.

Narcisismo Tendencia a ser arrogante, tener un sentido grandioso de la propia importancia, requerir admiración excesiva y creer ser merecedor de todo.

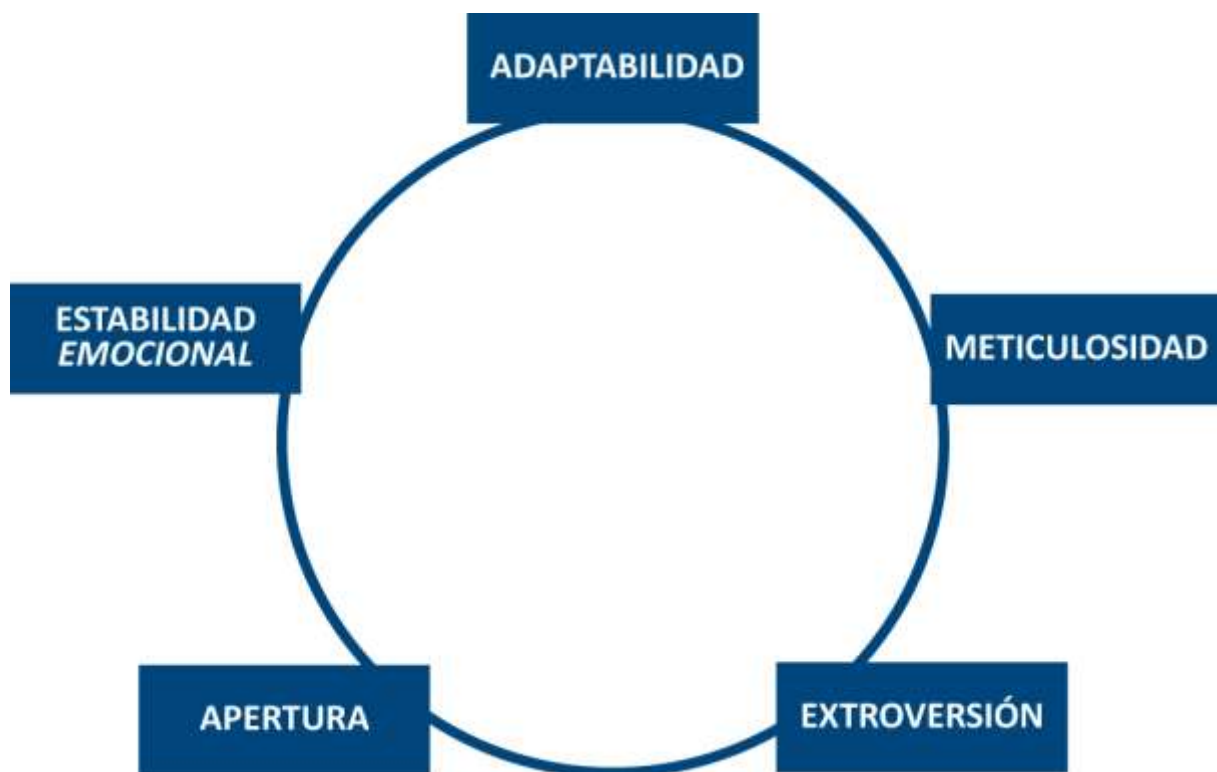
Automonitoreo Rasgo de la personalidad que mide la aptitud que tiene un individuo para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos. (Robbins, S. Judge, T. 2009. P. 113).

El Indicador de tipos de Myers-Briggs

El Indicador de tipos de Myers-Briggs (ITMB) es el instrumento de evaluación de la personalidad que se utiliza más ampliamente en el mundo. Es una prueba de personalidad con 100 preguntas acerca de lo que sienten las personas o la forma en que actúan en situaciones particulares. Con base en las respuestas que dan los individuos a prueba, se clasifican como extrovertidos o introvertidos (E o I), sensibles o intuitivos (S o N), pensadores o sentimentales (T o F) y enjuiciadores o perceptivos (J o P).

Estos términos se definen como sigue:

- **Extrovertidos versus introvertidos.** Los individuos extrovertidos son expresivos, sociables y asertivos. Los introvertidos son silenciosos y tímidos.
- **Sensibles versus intuitivos.** Los de tipo sensible son prácticos y prefieren la rutina y el orden. Se centran en los detalles. Los intuitivos se basan en procesos inconscientes y ven el “panorama general”.
- **Pensadores versus sentimentales.** Los pensadores utilizan la razón y la lógica para enfrentarse a los problemas. Los de tipo sentimental se basan en sus valores y emociones personales.
- **Enjuiciadores versus perceptivos.** Los enjuiciadores quieren tener el control y prefieren que el mundo esté ordenado y estructurado. Los de tipo perceptivo son flexibles y espontáneos.



 El modelo de los Cinco Grandes factores de la personalidad

Extroversión. Esta dimensión captura el nivel de confort con las relaciones que se tiene. Los extrovertidos tienden a ser gregarios, asertivos y sociables. Los introvertidos, a ser reservados, tímidos y callados.

Adaptabilidad. Esta dimensión se refiere a la propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otros. Las personas muy adaptables son cooperativas, cálidas y confiables. La gente con baja calificación en adaptabilidad es fría, inconforme y antagonista.

Meticulosidad. Esta dimensión es una medida de la confiabilidad. Una persona muy meticulosa es responsable, organizada, confiable y persistente. Aquellos con baja calificación en esta dimensión se distraen con facilidad, son desorganizados y poco confiables.

Estabilidad emocional (es frecuente que se denote por su inversa, la neurosis).

Esta dimensión describe la aptitud de una persona para manejar la tensión. Las personas con calificaciones muy negativas tienden a ser nerviosas, ansiosas, depresivas e inseguras.

Apertura a las experiencias. La dimensión final aborda el rango y la fascinación de alguien con lo nuevo. La gente abierta en extremo es creativa, curiosa y con sensibilidad artística. Aquellos en el otro extremo de esta categoría son convencionales y se sienten cómodos con lo que les resulta familiar.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CINCO GRANDES	¿POR QUÉ ES RELEVANTE?	¿QUÉ ES LO QUE LO AFECTA?
Estabilidad Emocional	- Pensamiento menos negativo y pocas emociones negativas	-Mayor satisfacción con su trabajo y la vida. -Niveles de Tensión más bajos
Extroversión	-Mejores aptitudes interpersonales -Más dominante en lo social. -Más expresivo emocionalmente.	- Mejor desempeño -Liderazgo mejorado
Apertura	- Mayor aprendizaje -Más creatividad -Más flexible -	-Rendimiento en la capacitación -Liderazgo mejorado -Adaptable al cambio

Adaptabilidad	-Más graduable -Más cumplido y conforme	-Mejor desempeño -Menores niveles de conducta desviada
Meticulosidad	-Mayor esfuerzo y persistencia -Más impulso y disciplina	- Mejor desempeño -Liderazgo mejorado -Más longevidad

Tipología de Holland de la personalidad y las ocupaciones congruentes



Realista: Prefiere las actividades físicas que, requieren habilidad, fuerza y coordinación. Práctico

Características de la personalidad: Tímido, genuino, persistente, estable, conforme

Ocupaciones congruentes: Mecánica, operador de taladros, trabajador de línea de ensamble, granjero.

Investigador: Se inclina por las actividades que involucran el pensamiento, la organización y la comprensión.

Características de la personalidad: Analítico, original, curioso, independiente

Biólogo, economista, matemático, reportero

Sociable: Tiene preferencia por las actividades que involucran ayudar y colaborar en el desarrollo de otros.

Características de la personalidad: Sociable, amistoso, cooperativo, comprensivo

Ocupaciones congruentes: Trabajador social, maestro, consejero, psicólogo clínico

Convencional: Gusta de las actividades, reguladas por reglamentos, ordenadas y sin ambigüedad.

Características de la personalidad: Conforme, eficiente, práctico, sin imaginación, inflexible

Ocupaciones congruentes: Contador, gerente corporativo, cajero, archivista

Emprendedor: Le agradan las actividades verbales en las que hay oportunidad, de influir en otros y lograr poder.

Características de la personalidad: Confianza en sí mismo, ambicioso, enérgico, dominante

Ocupaciones congruentes: Abogado, agente inmobiliario, especialista en relaciones públicas, gerente de negocios pequeños

Artista: Prefiere las actividades ambiguas y no sistemáticas que permitan la expresión creativa.

Características de la personalidad: Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, impráctico

Ocupaciones congruentes: Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

Las emociones, parte central de la personalidad, son una fuerza motivacional que subyace al comportamiento humano. Una emoción es una sensación o un estado psicológico que causa que una persona actúe de determinada manera. (Dailey, R., 2012)

Robbins, S. y Judge, T. (2009), en relación con los grupos en la organización, plantean:

Grupo(S) Dos o más individuos, que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares.

Grupo Formal Aquel definido por la estructura de la organización, cuyos trabajos designados establecen tareas específicas.

Grupo no Formal El que no está estructurado de manera formal, ni determinado por la organización; aparece como respuesta a la necesidad de contacto social.



¿Por qué las personas se reúnen en grupos?

Seguridad. Al reunirse en un grupo los individuos reducen la inseguridad de “estar solo”.

Cuando forman parte de un grupo, las personas se sienten más fuertes, tienen menos dudas de sí mismas y resisten más las amenazas.

Estatus. La inclusión en un grupo que se aprecia como importante por los demás, da reconocimiento y estatus a sus miembros.

Autoestima. Los grupos dan a la gente sentimientos de valía. Es decir, además de investirlos de estatus ante las personas del exterior del grupo, la pertenencia a éste también aumenta la sensación de bienestar para sus miembros.

Pertenencia. Los grupos cubren necesidades sociales. Las personas disfrutan la interacción regular que surge de la membresía y para muchas de ellas dichas interacciones en el trabajo son la fuente primordial de satisfacción de sus necesidades de afiliación.

Poder. Lo que no es posible lograr en forma individual con frecuencia sí lo es a través de la acción del grupo. En el número hay poder.

Logro de metas. Hay ocasiones en que se requiere más de una persona para alcanzar una meta particular: existe la necesidad de reunir talentos, conocimientos o poder para llevar a cabo un trabajo. En tales casos, la administración utilizará un grupo formal.

PISTAS DE APRENDIZAJE



Traer a la memoria:

CLIMA ORGANIZACIONAL: Es el ambiente que se vive y se siente entre los individuos de la organización y está relacionado con la motivación y los niveles de satisfacción o insatisfacción de las personas y afecta o determina su desempeño laboral.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Es el conjunto de principios, valores, creencias, costumbres y hábitos establecidos en la organización, que determinan el comportamiento y actuar de las personas de manera personal o grupal en una organización.

Extroversión. Esta dimensión captura el nivel de confort con las relaciones que se tiene.

Adaptabilidad. Esta dimensión se refiere a la propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otros.

Meticulosidad. Esta dimensión es una medida de la confiabilidad.

Estabilidad emocional (es frecuente que se denote por su inversa, la neurosis). Esta dimensión describe la aptitud de una persona para manejar la tensión.

Apertura a las experiencias. La dimensión final aborda el rango y la fascinación de alguien con lo nuevo. La gente abierta en extremo es creativa, curiosa y con sensibilidad artística.

4.3 TEMA 2 ESTRATEGIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

Elementos de cambio:

Es la transición o paso de una situación o estado, a otra situación o estado con diferentes condiciones a las anteriores. Las organizaciones actúan en una dinámica de cambios y tendencias permanentemente.

Para Jones (2008), Cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones rediseñan sus estructuras y culturas para pasar de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad.

¿Qué es cambiar?

-  Pensar en opciones diferentes
-  Hacer las cosas de manera diferente
-  Generar resultados diferentes

La estrategia es la manera como la organización pretende alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta los recursos disponibles, su entorno interno, los cambios y el comportamiento del entorno externo. Definición propia

Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales, hacia donde quiere ir la compañía.

Para desarrollar un cambio estratégico en la organización se requiere de un análisis del entorno externo, las situaciones actuales y las tendencias sociales, culturales, ambientales, tecnológicas, económicas y políticas, y un análisis del entorno interno, sus debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas (D.O.F.A.), en este entorno también se tendrá en cuenta sus problemas, oportunidades, necesidades, deseos, ideas y sueños (P.O.N.D.I.S).

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER

Michael Porter ideó un modelo para describir 3 estrategias competitivas



Liderazgo en bajo costo: Intenta incrementar la participación de mercado al enfatizar sus bajos costos en la relación con los de la competencia.

Diferenciación: Las organizaciones intentan distinguir sus productos y servicios de los demás en la industria.

Enfoque: La organización se concentra en un mercado regional específico o en un grupo de compradores. La compañía intentará alcanzar ya sea una ventaja de bajo costo o de diferenciación, dentro de un mercado estrictamente definido.

TIPOLOGÍA Y ESTRATEGIA DE MILES Y SNOW

Basada en la idea de que los directores buscan formular estrategias que sean congruentes con el entorno externo.

Prospectiva: Es innovadora, asume riesgos, busca nuevas oportunidades y crecimiento. Es compatible con un entorno dinámico y creciente donde la creatividad sea más importante que la eficiencia.

Defensiva: Casi lo opuesto a la prospectiva, en lugar de asumir riesgos y buscar nuevas oportunidades, se refiere a la estabilidad, incluso la reducción de gastos. Esta estrategia busca conservar los clientes actuales, pero no innovar ni crecer.

Analítica: Intenta mantener el negocio estable mientras innova en la periferia, parece ser un punto medio entre prospectiva y defensiva, intenta equilibrar la producción eficiente de líneas de productos existentes y el desarrollo creativo de nuevas líneas de productos.

Reactiva: No es del todo estrategia, consiste en responder a amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con fines específicos, la alta dirección no cuenta con un plan definido de largo alcance o no ha provisto a la organización de una misión o metas explícitas.



Capítulo 2: Estrategia, diseño organizacional y efectividad.

<https://cmanuelrs.wordpress.com/2010/10/15/capitulo-2-estrategia-diseno-organizacional-y-efectividad/>

El **diseño organizacional** es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. (Jones, 2008).

El **diseño organizacional** es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización o un organigrama.

DISEÑOS TRADICIONALES DE ORGANIZACION



<https://visualisticaimaginacion.files.wordpress.com/2011/08/foto-silla-nios-puzzle-armado1.jpg>

Diseño funcional



<http://www.decomundo.es/wp-content/uploads/Iluminacion-lugar-de-trabajo.jpg>

Diseño de lugar



<http://artistasdigitales.com/wp-content/uploads/2012/11/preview-empaquescreativos.jpeg>

Diseño de producto



http://2.bp.blogspot.com/_WvuEX1UoNtA/TGkxvPFC-gI/AAAAAAAAACU/w8FIIIx6HM8/s1600/Puzzle.jpg

Diseño multidivisional

Diseño Funcional: Incluye la creación de puestos, equipos y departamentos con base en las actividades especializadas. El agrupamiento funcional de los empleados es la forma de más amplio uso y aceptación de dividir por departamentos. Este diseño presenta ventajas y desventajas. En el lado positivo permite la identificación y asignación clara de responsabilidades y los empleados lo comprenden con facilidad. Las personas que realizan tareas similares y se enfrentan a problemas parecidos trabajan juntas, con lo que incrementan las posibilidades de interacción y respaldo correspondido. Una desventaja es que el diseño funcional fomenta un punto de vista limitado que centra la atención en un grupo de tareas más estrecho. Los empleados tienden a perder de vista la organización como un conjunto.

Diseño de Lugar: Significa establecer en forma geográfica las unidades principales de una organización, al mismo tiempo que se conservan aspectos importantes del diseño funcional. Todos los grupos funcionales de un área geográfica se encuentran en una sola ubicación. Este diseño tiene varias ventajas potenciales. Cada departamento o división se halla en contacto directo con los clientes de su localidad y se adapta con mayor facilidad a sus demandas. Una rápida respuesta es una gran ventaja de las organizaciones que usan el diseño de

lugar. Es evidente que organizarse de acuerdo al lugar incrementa los problemas de control y coordinación. Si las unidades regionales cuentan con procedimientos distintos de personal, compras y distribución, la administración pasará dificultades para alcanzar la integración.

Diseño de Producto: Significa establecer unidades autocontenidas, cada una capaz de desarrollar, producir y comercializar sus propios bienes o servicios. La mayoría de las organizaciones que producen múltiples bienes o servicios, utilizan alguna forma de diseño del producto. Esto reduce la sobrecarga de información que tendrían que enfrentar los administradores con un diseño organizacional sólo funcional.

Diseño Multidivisional: En este las tareas se organizan por divisiones sobre la base del producto o de los mercados geográficos en que se venden los bienes o servicios.

Diseños Contemporáneos de Organización

Diseño Multinacional: Estas empresas de negocios múltiples se llaman organizaciones multinacionales porque producen y venden productos o servicios en dos o más países. Este diseño trata de mantener la coordinación entre productos, funciones y áreas geográficas. Una complicación adicional que los administradores deben enfrentar es que frecuentemente están separados por cultura y lengua. Un balance perfecto requiere un diseño complejo. Por tanto la mayoría de los diseños multinacionales se concentran en la importancia relativa de que se le debe dar a los diseños organizacionales de lugar y producto.

Diseño de Red: Se enfoca en compartir la autoridad, responsabilidad y recursos entre la gente, departamentos u otras organizaciones que deben cooperar y comunicarse frecuentemente para alcanzar metas comunes. Se deben aplicar varios diseños (funcional, por producto o lugar) en una organización de red conforme cambian metas y tareas.

Organización Virtual: Busca coordinar y vincular a la gente de muchas ubicaciones diferentes para que se comuniquen y tomen decisiones en tiempo real. Tal organización está formada por redes de organizaciones en evolución constante. Los usuarios de computadores personales avanzadas pueden aprovechar fácilmente las bases de datos de la compañía y trabajar en forma conjunta como si estuvieran en el mismo salón.

Fuente: <http://www.eoi.es/blogs/miquelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-organizational>

Koontz, H., Weihrch, H., y Cannice, M. (2012), definen la organización virtual

Organización virtual es un concepto un tanto vago que designa a un grupo de empresas o personas independientes vinculadas, casi siempre, mediante tecnologías de la información; pueden ser proveedores, clientes y hasta compañías competidoras. Koontz, H., Weihrch, H., y Cannice, M. (2012).

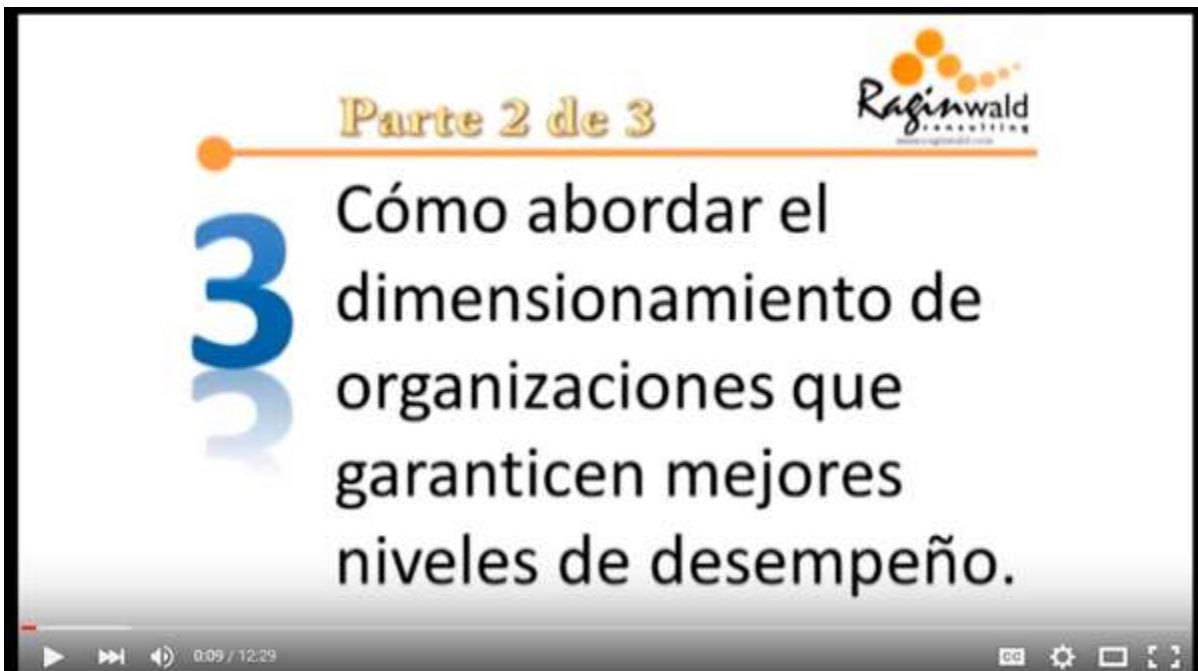
¿Qué es arquitectura empresarial?

La Arquitectura Empresarial es una metodología de mejora continua a mediano plazo, que basada en una visión integral, permite mantener actualizada la estructura de información organizacional alineando procesos, datos, aplicaciones e infraestructura tecnológica en cuatro dimensiones: negocios, datos/información, aplicaciones y tecnología.

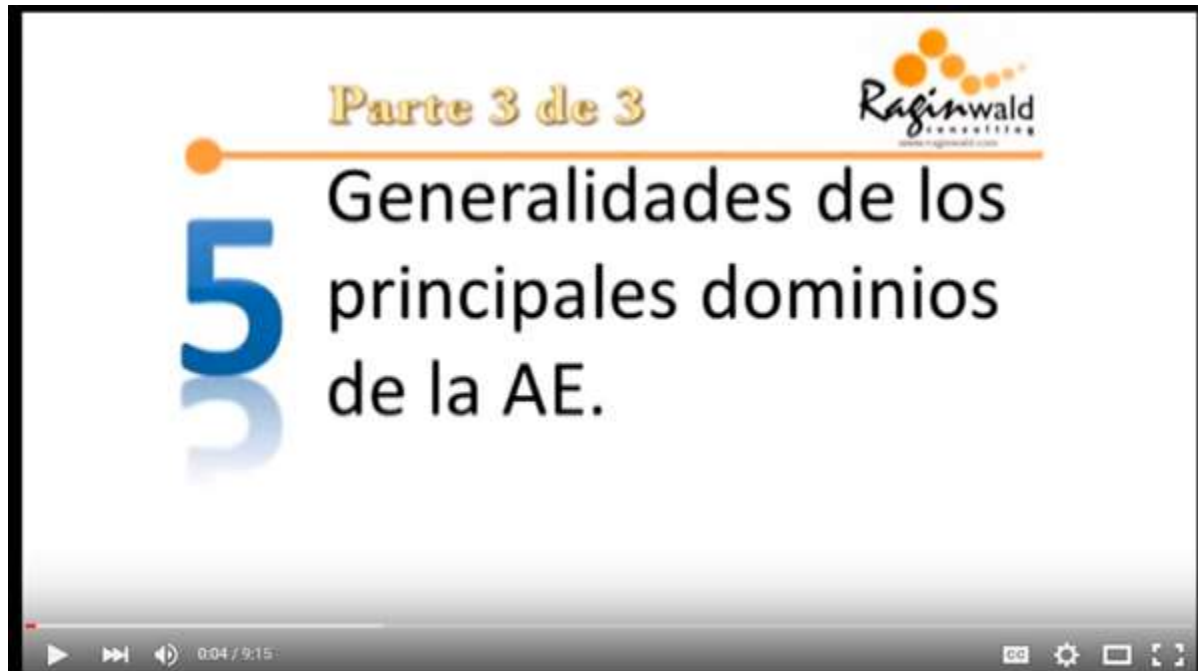
<http://www.amazing.com.co/arquitectura-empresarial.php>



Arquitectura Empresarial 1 de 3 [Enlace](#)



Arquitectura Empresarial 2 de 3 [Enlace](#)



Arquitectura Empresarial 3 de 3 [Enlace](#)

PISTAS DE APRENDIZAJE



Traer a la memoria:

Tener presente que: El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia exterior de su organización.

Tener en cuenta que: La estrategia es la manera como la organización pretende alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta los recursos disponibles, su entorno interno, los cambios y el comportamiento del entorno externo.

Traer a la memoria que:

Diseño Multinacional: Estas empresas de negocios múltiples se llaman organizaciones multinacionales porque producen y venden productos o servicios en dos o más países. Este diseño trata de mantener la coordinación entre productos, funciones y áreas geográficas.

Diseño de Red: Se enfoca en compartir la autoridad, responsabilidad y recursos entre la gente, departamentos u otras organizaciones que deben cooperar y comunicarse frecuentemente para alcanzar metas comunes.

Organización Virtual: Busca coordinar y vincular a la gente de muchas ubicaciones diferentes para que se comuniquen y tomen decisiones en tiempo real. Tal organización está formada por redes de organizaciones en evolución constante.

4.3.1 EJERCICIO DE APRENDIZAJE

Nombre del taller de aprendizaje:	Datos del autor del taller:
Escriba o plantee el caso, problema o pregunta: ¿Por qué debemos conocer de las personas en la organización?	
Solución del taller: Porque ellas son quienes ejecutan las funciones y actividades que se requieren para lograr los resultados esperados en la organización Porque si no las conocemos no tenemos elementos de juicio para motivarlas o influir en ellas para que cumplan con sus funciones. Porque ellas nos permiten un acercamiento, generar confianza y establecer unas buenas relaciones interpersonales.	

4.3.2 TALLER DE ENTRENAMIENTO

Nombre del taller:	Modalidad de trabajo:
Actividad previa: Lea las teorías y los temas pertinentes a las relaciones humanas y las personas en la organización.	
Describa la actividad: De acuerdo con la teorías pertinentes a relaciones humanas identifique cuáles son las necesidades, deseos y logros que tienen las personas cuando ingresan a una organización	

5 PISTAS DE APRENDIZAJE

LA PREHISTORIA desde el origen de la tierra y la aparición del hombre, es la época de:

- Primera organización familiar
- El patriarca, el jefe, el líder.
- Supervivencia (alimentación, vivienda, protección).
- Utilización de elementos (piedra, madera, huesos metales) en armas y herramientas.
- La comunicación.
- Surgimiento de la comunidad primitiva.

La edad antigua: época histórica en que se desarrollan las primeras civilizaciones

- Civilización Mesopotamia, Sirios, Fenicios, Hebreos, Egipcia, Grecia, Roma, China, India, etc.
- El poder político - gobierno
- El poder militar - guerras
- Organización primitiva, división de funciones (caza, pesca, agricultura, metalurgia, tejidos, vivienda)
- La sociedad – clases sociales
- La propiedad privada
- Surgimiento de la escritura, el comercio, la religión, el arte, la medicina, etc.

Edad media: etapa de la historia que se extiende desde la caída del Imperio Romano de Occidente en el año 476, hasta la toma de Constantinopla por los turcos otomanos en el año 1453.

O hasta el Descubrimiento de América en 1492.

- Época de invasiones, surgimiento y caída de imperios
- Se establece la monarquía (el Rey, los nobles y el clero)
- Surgimiento del feudalismo.
- Aparece la burguesía.
- Cambios políticos, económicos y culturales

- Dominio de la iglesia
- Desarrollo de la economía.

Edad moderna: etapa de la historia que se extiende desde la toma de Constantinopla a manos de los turcos en el año 1453. O del Descubrimiento de América en 1492, hasta la revolución francesa.

- Crecimiento poblacional.
- Grandes descubrimientos geográficos.
- Grandes inventos y desarrollo científico.
- Renacimiento de la cultura, las artes y las letras.
- Fortalecimiento de monarquías.
- Transcendencia religiosa.
- Crecimiento industrial.

Edad contemporánea: etapa de la historia que se extiende desde la revolución francesa, hasta nuestros días

- Consolidación del estado Nacional.
- Grandes descubrimientos científicos.
- Fortalecimiento del capitalismo.
- Nuevas clases sociales.
- Primera y segunda guerra mundial.
- Gran crecimiento de la industria y los mercados
- Desarrollo tecnológico
- Globalización de la economía

Tener en cuenta que: las organizaciones y la administración han evolucionado según su momento histórico, de acuerdo con el lugar en que se desarrollan las civilizaciones, la influencia de filósofos, economistas, políticos, sociólogos, psicólogos, matemáticos, etc., de otros sectores como la iglesia, la organización militar, el desarrollo industrial, científico y tecnológico.

Tener en cuenta:

TEORIA DE LA ADMINISTRACION CIENTÍFICA

Los representantes más importantes de esta teoría son:

Frederick W. Taylor

Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación fue elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción y mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico.

Henry L. Gantt (1901) Pedía la selección científica de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre mano de obra y administración. Desarrolló la gráfica Gantt. Insistió en la necesidad de la capacitación.

Frank y Lillian Gilbreth (1900) Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.

(Koontz, H., Weihrch, H., y Cannice, M. 2012).

Harrington Emerson (1853-1931) fue un ingeniero que simplificó los métodos de trabajo. Popularizó la administración científica y llevó a cabo los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados.

Henry Ford (1863-1947), fundó la fábrica de automóviles que lleva su nombre, desarrolló la producción en serie o en masa, los procesos de producción, la innovación y la estandarización del producto.

TEORÍA CLÁSICA Su principal representante

Henry Fayol, (1841-1925) desarrolló la Teoría Clásica de la administración. El resultado de sus investigaciones sobre la estructura organizacional identifica de manera general, unas áreas funcionales, las funciones administrativas y la aplicación de 14 principios generales de administración.

TEORÍA DE LA RELACIONES HUMANAS

El enfoque humanista de la administración surge en Estados Unidos, como una reacción al tratamiento dado a las personas en el trabajo. Representantes:

Elton Mayo (1880-1949), Psicólogo Australiano, inicia los estudios desde un enfoque humanista, es decir centrado en las personas, su grupo social y su entorno en el trabajo.

ABRAHAM MASLOW (1908-1970) fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista.

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.

Douglas McGregor (1906 - 1964), creador de las teorías «X» e «Y» dos estilos antagónicos de comportamiento de las personas y de cómo administrarlos.

William Ouchi, su principal defensor, la administración por la Teoría Z tiende a promover los empleos fijos, la alta productividad y alta satisfacción y moral en los empleados.

TEORÍA DE SISTEMAS

Sistema: es un conjunto de elementos, componentes o partes que interactúan de manera coordinada para cumplir unos fines o propósitos. Definición propia.

TEORÍA BUROCRÁTICA

Maximilian Weber (1864-1920), es un sociólogo Alemán más conocido como Max Weber.

Weber definió a la burocracia como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica, y de detalladas reglas y regulaciones.

TEORIA ESTRUCTURALISTA

Enfoca su análisis en la organización desde el punto de vista de su estructura, la organización formal e informal, su funcionamiento y la interrelación con otras organizaciones para alcanzar los objetivos.

TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

El enfoque contingencial tiene por objeto de estudio la situación y las relaciones entre las variables y sistemas que intervienen en determinada situación, en una organización.

TEORÍA DE CAMBIO ESTRATEGICO

La estrategia es la manera como la organización pretende alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta los recursos disponibles, su entorno interno, los cambios y el comportamiento del entorno externo.

Traer a la memoria:

Para (Koontz, H., Weihrch, H., y Cannice, M., 2012).Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2007).

Administración: es la ciencia, técnica y arte aplicada mediante el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), para lograr los objetivos o resultados, a través de la utilización óptima de los recursos disponibles y la toma de decisiones, en una organización. Definición propia.

Organización: como un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado. En organizaciones lucrativas dicho valor agregado se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades.

(Koontz, H., Weihrch, H., y Cannice, M., 2012).

Organización: es toda empresa o persona jurídica conformada por una o más personas que realizan unas actividades económicas /o sociales para lograr unos fines o propósitos. Definición propia.

Empresa Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

Artículo 25, DECRETO 410 DE 1971 - Código de Comercio

Tener en cuenta:

Para Jones (2008), la estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

Tener en cuenta: Estructura es el conjunto formal de dos o más elementos y que permanece inalterado sea en el cambio, sea la diversidad de contenidos, es decir, la estructura se mantiene incluso con alteración de unos de sus elementos o relaciones. (Chiavenato, 2007).

Tener presente que: La estructura organizacional es el soporte o fundamento legal o normativo que le permite a la organización desarrollar su actividad económica de manera normal, para lograr los fines o propósitos de la organización. Definición propia.

Traer a la memoria que Modelos de estructura organizacional

Lineal: se fundamenta en líneas directas de autoridad entre el superior jerárquico y el subordinado. Se puede representar de manera vertical u horizontal.

Funcional: se caracteriza por hacer una clasificación acorde con las actividades o funciones similares que realizan dentro de la organización.

Staff o asesoría: desarrollan funciones y actividades especiales para la empresa, pero no dependen de un orden jerárquico.

Matricial: convergen en esta estructura la jerarquía, las funciones y proyectos asociados a un área o departamento.

Circular: esta estructura muestra los niveles de autoridad en la parte central del círculo y los demás niveles hacia los extremos del círculo.

Tener presente:

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa, en él se muestra:

Los niveles de jerarquía (Autoridad y responsabilidad), las áreas funcionales de su actividad económica, los cargos, funciones y demás actividades que desarrolla la empresa para cumplir con sus propósitos, los procesos, productos o servicios

Traer a la memoria:

Existen diferentes tipos de Organigramas, tales como el: Vertical, Horizontal, Funcional, Matricial, y el Circular.

Tener en cuenta:

CLIMA ORGANIZACIONAL: Es el ambiente que se vive y se siente entre los individuos de la organización y está relacionado con la motivación y los niveles de satisfacción o insatisfacción de las personas y afecta o determina su desempeño laboral.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Es el conjunto de principios, valores, creencias, costumbres y hábitos establecidos en la organización, que determinan el comportamiento y actuar de las personas de manera personal o grupal en una organización.

Extroversión. Esta dimensión captura el nivel de confort con las relaciones que se tiene.

Adaptabilidad. Esta dimensión se refiere a la propensión de un individuo para aceptar los puntos de vista de otros.

Meticulosidad. Esta dimensión es una medida de la confiabilidad.

Estabilidad emocional (es frecuente que se denote por su inversa, la neurosis). Esta dimensión describe la aptitud de una persona para manejar la tensión

Apertura a las experiencias. La dimensión final aborda el rango y la fascinación de alguien con lo nuevo. La gente abierta en extremo es creativa, curiosa y con sensibilidad artística.

Tener presente que: El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia exterior de su organización.

Traer a la memoria: La estrategia es la manera como la organización pretende alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta los recursos disponibles, su entorno interno, los cambios y el comportamiento del entorno externo.

Tener en cuenta que:

Diseño Multinacional: Estas empresas de negocios múltiples se llaman organizaciones multinacionales porque producen y venden productos o servicios en dos o más países. Este diseño trata de mantener la coordinación entre productos, funciones y áreas geográficas.

Diseño de Red: Se enfoca en compartir la autoridad, responsabilidad y recursos entre la gente, departamentos u otras organizaciones que deben cooperar y comunicarse frecuentemente para alcanzar metas comunes.

Organización Virtual: Busca coordinar y vincular a la gente de muchas ubicaciones diferentes para que se comuniquen y tomen decisiones en tiempo real. Tal organización está formada por redes de organizaciones en evolución constante.

6 GLOSARIO

Administración: es la ciencia, técnica y arte aplicada mediante el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), para lograr los objetivos o resultados, a través de la utilización óptima de los recursos disponibles y la toma de decisiones, en una organización. Definición propia.

Administrar. Según la Real Academia española

(Del lat. administrāre).

1. tr. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.
2. tr. Dirigir una institución.
3. tr. Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes.
4. tr. Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad.
5. tr. Suministrar, proporcionar o distribuir algo.
6. tr. Conferir o dar un sacramento.
7. tr. Aplicar, dar o hacer tomar un medicamento. U. t. c. prnl.
8. tr. Graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto. U. t. c. prnl.

Ambiente organizacional es la compleja red de fuerzas cambiantes que afectan la manera en que ésta opera. El ambiente es una contingencia importante para la cual una organización debe planear y a la que debe adaptarse. Además, es una fuente de incertidumbre que debe intentar controlar. (Jones, 2008).

Burguesía: clase social formada especialmente por comerciantes, artesanos libres y personas que no estaban sometidas a los señores feudales. (R.A.E.)

Burocracia. (R.A.E.)

(Del fr. *bureaucratie*, y este de *bureau* 'oficina, escritorio' y *-cratie* '-cracia').

1. f. Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios.
2. f. Conjunto de los servidores públicos.
3. f. Influencia excesiva de los funcionarios en los asuntos públicos.
4. f. Administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas.

Cambio: es la transición o paso de una situación o estado, a otra situación o estado con diferentes condiciones a las anteriores. Las organizaciones actúan en una dinámica de cambios y tendencias permanentemente. Definición propia

Cambio organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones rediseñan sus estructuras y culturas para pasar de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad. Jones (2008).

Clima organizacional es el ambiente que se vive y se siente entre los individuos de la organización y está relacionado con la motivación y los niveles de satisfacción o insatisfacción de las personas y afecta o determina su desempeño laboral. Definición propia

Cultura organizacional es el conjunto de principios, valores, creencias, costumbres y hábitos establecidos en la organización, que determinan el comportamiento y actuar de las personas de manera personal o grupal en una organización. Definición propia

Cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. Según Jones (2008)

Comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (Robbins, S. Judge, T. 2009.)

Comunidad. Real Academia Española

(Del lat. *communitas*, -ātis).

1. f. Cualidad de común (que, no siendo privativamente de ninguno, pertenece o se extiende a varios).
2. f. Conjunto de las personas de un pueblo, región o nación.
3. f. Conjunto de naciones unidas por acuerdos políticos y económicos. Comunidad Europea.
4. f. Conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes. Comunidad católica, lingüística.
5. f. comunidad autónoma.
6. f. Junta o congregación de personas que viven unidas bajo ciertas constituciones y reglas, como los conventos, colegios, etc.

Diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. (Jones, 2008).

Diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización o un organigrama.

Emociones son una fuerza motivacional que subyace al comportamiento humano. Una emoción es una sensación o un estado psicológico que causa que una persona actúe de determinada manera. (Dailey, R., 2012)

Empresa Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

Artículo 25, DECRETO 410 DE 1971 - Código de Comercio

Estrategia es la manera como la organización pretende alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta los recursos disponibles, su entorno interno, los cambios y el comportamiento del entorno externo. Definición propia

Estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. (Jones 2008).

Estructura es el conjunto formal de dos o más elementos y que permanece inalterado sea en el cambio, sea la diversidad de contenidos, es decir, la estructura se mantiene incluso con alteración de unos de sus elementos o relaciones. (Chiavenato, 2007).

Estructura organizacional es el soporte o fundamento legal y normativo que le permite a la organización desarrollar su actividad económica de manera normal, para lograr los fines o propósitos de la organización. Definición propia.

Ético, ca. Real Academia española

(Del lat. *ethicus*, y este del gr. *ᠠᠦᠠᠵᠢᠴᠠᠰ*).

1. adj. Perteneciente o relativo a la ética.
2. adj. Recto, conforme a la moral.
3. m. desus. Persona que estudia o enseña moral.
4. f. Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre.
5. f. Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. Ética profesional

Factores internos: variables que afectan el desarrollo de las actividades dentro de la organización. Son variables controlables.

Factores externos: variables que afectan el desarrollo de las actividades de la organización. Son variables no controlables.

Familia. Real Academia Española

(Del lat. *família*).

1. f. Grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas.
2. f. Conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje.

3. f. Hijos o descendencia.
4. f. Conjunto de personas que tienen alguna condición, opinión o tendencia común. Toda la familia socialista aplaudió el discurso.
5. f. Conjunto de objetos que presentan características comunes.
6. f. Número de criados de alguien, aunque no vivan dentro de su casa.
7. f. Cuerpo de una orden o religión, o parte considerable de ella.
8. f. coloq. Grupo numeroso de personas.

Feudalismo: Sistema feudal de gobierno y de organización de la propiedad. (Real Academia Española)

Historia. Real Academia Española

(Del lat. *historia*, y este del gr. *ιστορία*).

1. f. Narración y exposición de los acontecimientos pasados y dignos de memoria, sean públicos o privados.
2. f. Disciplina que estudia y narra estos sucesos.
3. f. Obra histórica compuesta por un escritor. La historia de Tucídides, de Tito Livio, de Mariana.
4. f. Conjunto de los sucesos o hechos políticos, sociales, económicos, culturales, etc., de un pueblo o de una nación.
5. f. Conjunto de los acontecimientos ocurridos a alguien a lo largo de su vida o en un período de ella.
6. f. Relación de cualquier aventura o suceso. He aquí la historia de este negocio.
7. f. Narración inventada.
8. f. Mentira o pretexto.
9. f. coloq. Cuento, chisme, enredo. U. m. en pl.
10. f. Pint. Cuadro o tapiz que representa un caso histórico o fabuloso.

Hombre. Real Academia Española

(Del lat. *homo*, -inis).

1. m. Ser animado racional, varón o mujer.
2. m. varón (ser humano del sexo masculino).

3. m. Varón que ha llegado a la edad adulta.
4. m. Grupo determinado del género humano. El hombre europeo El hombre del Renacimiento
5. m. Individuo que tiene las cualidades consideradas varoniles por excelencia, como el valor y la firmeza. ¡Ese sí que es un hombre!
6. m. U., unido con algunos sustantivos por medio de la preposición de, para designar al que posee las cualidades o cosas significadas por tales sustantivos. Hombre de honor, de tesón, de valor
7. m. coloq. marido.

Imperio. Real Academia Española

(Del lat. imperĭum).

1. m. Acción de imperar (mandar).
2. m. Dignidad de emperador.
3. m. Organización política del Estado regido por un emperador.
4. m. Espacio de tiempo que dura el gobierno de un emperador.
5. m. Tiempo durante el cual hubo emperadores en determinado país.
6. m. Conjunto de Estados sujetos a un emperador.
7. m. Potencia de alguna importancia, aunque su jefe no se titule emperador.
8. m. Especie de lienzo que venía del imperio de Alemania.
9. m. Estilo que predominó en bellas artes y en decoración durante el imperio de Napoleón Bonaparte.
10. m. Altanería, orgullo.

La Revolución Industrial marca un punto importante en la transformación económica, social, política y tecnológica en la humanidad: se inició a mediados del siglo XVIII en Gran Bretaña y se extendió posteriormente a Europa occidental y demás continentes.

Monarquía. Real Academia Española

(Del lat. monarchĭa, y este del gr. μοναρχία).

1. f. Estado regido por un monarca.
2. f. Forma de gobierno en que el poder supremo corresponde con carácter vitalicio a un príncipe, designado generalmente según orden hereditario y a veces por elección.

3. f. Tiempo durante el cual ha perdurado este régimen político en un país.

Organización. Según la Real Academia española

1. f. Acción y efecto de organizar u organizarse.
2. f. Disposición de los órganos de la vida, o manera de estar organizado el cuerpo animal o vegetal.
3. f. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
4. f. Disposición, arreglo, orden.

Organización: es toda empresa o persona jurídica conformada por una o más personas que realizan unas actividades económicas /o sociales para lograr unos fines o propósitos. Definición propia.

Organizar: Es la distribución ordenada de los recursos, funciones, actividades y responsabilidades que se desarrollan en la organización para cumplir con los propósitos o fines preestablecidos. Definición propia.

Personalidad. Real Academia española

(De personal).

1. f. Diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra.
2. f. Conjunto de características o cualidades originales que destacan en algunas personas. *Andrés es un escritor con personalidad.*
3. f. Persona de relieve, que destaca en una actividad o en un ambiente social. *Al acto asistieron el gobernador y otras personalidades.*
4. f. Inclinação o aversión que se tiene a una persona, con preferencia o exclusión de las demás.
5. f. Dicho o escrito que se contrae a determinadas personas, en ofensa o perjuicio de las mismas.
6. f. Der. Aptitud legal para intervenir en un negocio o para comparecer en juicio.
7. f. Der. Representación legal y bastante con que alguien interviene en él.
8. f. Fil. Conjunto de cualidades que constituyen a la persona o sujeto inteligente.

Personalidad se define como una serie relativamente permanente de características psicológicas que crean, guían y controlan el comportamiento de la persona. (Dailey, R., 2012)

Personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Robbins, S. y Judge, T. (2009)

Sistema, según (Chiavenato 2011):

- a) conjunto de elementos (partes o áreas componentes del sistema);
- b) relacionados dinámicamente, es decir, en interacción (para formar una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes);
- c) que realizan una actividad (operación o proceso del sistema);
- d) para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad del sistema);
- e) que operan sobre datos, energía o materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que opere el sistema);
- f) tomados del ambiente que circunda al sistema (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente);
- g) para producir información, energía o materia (que constituyen las salidas o resultados de la actividad del sistema).

Sistema: es un conjunto de elementos, componentes o partes que interactúan de manera coordinada para cumplir unos fines o propósitos. Definición propia.

Teoría organizacional es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan. (Jones, 2008).

Valor. Real Academia española

(Del lat. valor, -ōris).

1. m. Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.
2. m. Cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente.
3. m. Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.
4. m. Cualidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a arrostrar los peligros. U. t. en sent. peyor., denotando osadía, y hasta desvergüenza. ¿Cómo tienes valor para eso? Tuvo valor de negarlo.
5. m. Subsistencia y firmeza de algún acto.
6. m. Fuerza, actividad, eficacia o virtud de las cosas para producir sus efectos.
7. m. Rédito, fruto o producto de una hacienda, estado o empleo.
8. m. Equivalencia de una cosa a otra, especialmente hablando de las monedas.
9. m. Persona que posee o a la que se le atribuyen cualidades positivas para desarrollar una determinada actividad. Es un joven valor de la guitarra.

10. m. Fil. Cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Los valores tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores.
11. m. Mús. Duración del sonido que corresponde a cada nota, según la figura con que esta se representa.
12. m. Pint. En una pintura o un dibujo, grado de claridad, media tinta o sombra que tiene cada tono o cada pormenor en relación con los demás.
13. m. pl. Títulos representativos o anotaciones en cuenta de participación en sociedades, de cantidades prestadas, de mercaderías, de depósitos y de fondos monetarios, futuros, opciones, etc., que son objeto de operaciones mercantiles. Los valores están en alza, en baja, en calma.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2013). Introducción a la Teoría General de la Administración. México DF: McGraw Hill.
- Chiavenato, I., Sapiro, A., & Sacristán, P. M. (2010). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. México DF: McGraw-Hill.
- Daft, R., & Hernández, J. (2004). Administración. México: Thomson.
- De Zuani, E. (2005). Introducción a la administración de las Organizaciones. Argentina: Valletta Ediciones
- Jones, G. (2008). Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones. México DF: Pearson Educación.
- Mintzberg, H. (2001). Diseño de organizaciones eficientes. Argentina: Editorial El Ateneo.
- Ramírez, C. (2010). Fundamentos de administración. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Robbins, S. Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México DF: Pearson educación.
- Silva, D., & Reinaldo, O. (2004). Teorías de la Administración. México: Editorial Color SA.

7.2. Fuentes digitales o electrónicas

Barrios, D. (2009). Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales. Recuperado el 22 de enero de 2015, del sitio web

www.bdigital.unal.edu.co/1901/1/71366476.20101.pdf

Contreras, J. Administración, 2006. Recuperado el 21 de enero de 2015, del sitio Web de <http://www.joseacontreras.net/admon/>

Jones, G. (2008). Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones. Recuperado el 27 de enero de 2015, <https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=teor%C3%ADa%20organizacional%20dise%C3%B1o%20y%20cambio%20en%20las%20organizaciones%20gareth%20r%20jones>

Koontz, H., Weihrch, H., y Cannice, M. (2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial. Recuperado el 27 de enero de 2015, del sitio web

https://www.academia.edu/7821697/UNA_PERSPECTIVA_GLOBAL_Y_EMPRESARIAL

Robert, D. (2012). Comportamiento Organizacional. Recuperado el 27 de enero de 2015, del sitio web <http://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>

Chaplin, Ch. (1936). Tiempos modernos. [Vídeo]. Disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=OTbELJn0JHo>