

**CONCEPTOS CLAVE**

| CONCEPTO                                                 | TEORÍA                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organizaciones y sistemas</b>                         | Concepto                                                                                                                                                                                               |
| <b>Hechos y medios y viabilidad organizativa</b>         | Concepto, publico de interés, recursos y condiciones de uso de un sistema objetivo. Capacidades, finalidad y viabilidad.                                                                               |
| <b>La mirada organizativa</b>                            | Enfoque y perspectiva                                                                                                                                                                                  |
| <b>Condiciones y limitaciones a la hora de organizar</b> | Concepto y tres tipos de condicionantes y limitaciones para poder organizar                                                                                                                            |
| <b>El diseño organizativo</b>                            | Concepto y características para un diseño organizativo                                                                                                                                                 |
| <b>Generar una estructura organizativa</b>               | Concepto, diferenciación e integración y aspectos a tener en cuenta para generar una estructura organizativa                                                                                           |
| <b>Áreas organizativas y tipos de puestos</b>            | El personal operativo, los directivos y el personal profesional-tecnocrático.                                                                                                                          |
| <b>Descripción y relaciones entre puestos</b>            | Concepto y descripción de un puesto de trabajo                                                                                                                                                         |
| <b>Parámetros estructurales en los puestos</b>           | Tipos de parámetros y grados de formalización                                                                                                                                                          |
| <b>Diseño departamental: lógica y funciones</b>          | Concepto, estrategias de coordinación, dimensiones                                                                                                                                                     |
| <b>Perspectivas de la realidad departamental</b>         | Organigrama y organigrafo                                                                                                                                                                              |
| <b>La diferenciación</b>                                 | Diferenciación y sus dimensiones                                                                                                                                                                       |
| <b>Integración y lógica horizontal</b>                   | Dispositivos de enlace y diseño horizontal                                                                                                                                                             |
| <b>Estructura y cultura</b>                              | Concepto, enfoque antropológico, instrumentos culturales, procesos y momentos culturales y diversidad cultural                                                                                         |
| <b>El poder y la organización</b>                        | Fuentes del poder, ámbitos de lucha, juegos políticos, procesos con incidencia política (rol, normas, procedimientos, toma de decisiones), poder directivo, estilos de liderazgo, gobierno corporativo |
| <b>El cambio organizativo</b>                            | Motivos o fuerzas para el cambio, tipos de cambio, modelos, resistencia al cambio y organización ambidiestra                                                                                           |

## RESUMEN

### Organizaciones y sistemas

La **empresa** es un tipo o variedad de organización.

Son **organizaciones** tanto una gran corporación multinacional como una pequeña empresa familiar, tanto las que persiguen la obtención de beneficios como las no lucrativas, tanto las de propiedad privada como las de propiedad pública, etc.

La **organización** es un conjunto de personas íntimamente relacionadas entre sí para alcanzar un objetivo o finalidad concreta.

La organización se puede definir con tres palabras principales:

- Como un sistema
- Conjunto de personas, **social**
- influido por el medio ambiente, **abierto**

La organización es un **sistema social abierto** por:

1. Una organización se relaciona con el **ambiente** o **entorno** que es el medio que envuelve externamente el sistema y puede ser tanto la sociedad en general, como una industria-mercado en particular.
2. A partir de los recursos obtenidos realizan, determinados **procesos internos** de transformación (administración, fabricación, venta, distribución, etc.) que les permite aportar a su vez al entorno ciertos bienes y/o servicios, generando un valor añadido para la sociedad.
3. Estos procesos internos, por un lado, se vinculan de manera **cíclica**, puesto que están conectados por lo que requieren de cierta **estructura** permanente.
4. Esta necesidad estructural requiere a su vez del mantenimiento de unas condiciones de **equilibrio** y de estabilidad interna **–homeostasis–** que permitan respuestas consistentes ante los cambios del entorno. Muchas organizaciones establecen **normas** o reglamentos para mantener ciertos equilibrios internos.
5. También se desgasta. Es lo que se conoce como **entropía**.
6. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo
7. Una de las propiedades de los sistemas es la **equifinalidad**: a partir de condiciones iniciales distintas y de mecanismos diferentes pueden alcanzarse estados finales similares que redundan en una mayor **viabilidad** en el entorno.
8. Las organizaciones precisan, al igual que todos los sistemas abiertos, de ciertos **límites**. Los límites se expresan de manera específica y distintiva, por ejemplo, mediante contratos, uniformes.
9. Es un **sistema** con intereses, valores y expectativas inherentes a la condición humana.

### Hechos y medios y viabilidad organizativa

Una empresa tiene razón de ser mientras el objeto de su actividad permita satisfacer, de manera adecuada, alguna necesidad de un conjunto de consumidores o usuarios. Por medio de la satisfacción de esta necesidad la empresa debe obtener un beneficio económico que le permita compensar la inversión realizada.

Esta finalidad deliberada genera unas relaciones, transacciones y contratos con una serie de agentes o grupos de interés (**stakeholders**) implicados, directa o indirectamente, en la actividad que desarrolla la organización. *Son stakeholders todos aquellos quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Los stakeholders primarios serían aquellos grupos con derechos directos y legalmente establecidos en la empresa como por ejemplo, los accionistas y los empleados de la empresa.*

*Los secundarios serían aquellos cuyos derechos, más bien éticos que legales, pueden verse afectados por la actividad de la empresa, por ejemplo, los proveedores, los clientes, los acreedores, los gobiernos, la sociedad en su conjunto.*

Esta finalidad o propósito organizativo supone:

- 1) Representa un punto de encuentro y de cooperación** si bien también puede ser una fuente de conflicto, en la medida en que las expectativas e intereses de los miembros de la organización no son siempre totalmente coincidentes.
- 2) Implica unos valores implícitos.** La organización –al igual que las personas– adopta deliberadamente, explícita o implícitamente, una serie de valores que le sirven como marco de referencia general o normas de conducta.
- 3) Debe explicitarse para que los demás la conozcan.** Muchas empresas explicitan esta finalidad mediante la **declaración de la misión**.
- 4) Necesita concretarse y aplicarse.** La finalidad, explicitada en la misión, ha de concretarse no sólo en los documentos sino sobre todo en el espacio y en el tiempo. Por ello, se formulan **planes con objetivos** que concretan cómo lograr específicamente la misión

Para conseguir la finalidad organizativa hace falta tener medios o recursos. **Recursos:** son todos los inputs del proceso productivo que están a disposición de una organización. Los clasificamos en dos grupos,

- **tangibles:** instalaciones, maquinaria, personas...
- **intangibles:** imagen, reputación, personalidad...

**Condiciones de un sistema de objetivo,** tiene que estar coordinado en al menos tres dimensiones: temporalmente, horizontalmente y verticalmente. Los objetivos tienen que ser medurables, es decir, ha de haber indicadores. Tiene que ser flexible (que se le puedan hacer modificaciones), y ha de tener incentivos motivadores, pero también posibles y asequibles.

Las capacidades se producen cuando los recursos se combinan entre sí. Las capacidades pueden ser estáticas y dinámicas. Cuando proporcionan una ventaja competitiva se forman las **competencias organizativas**.

La organización depende del entorno y busca su equilibrio y supervivencia en un contexto competitivo debido a que los recursos son escasos y susceptibles de usos alternativos.

Para buscar ese equilibrio la organización trata de alcanzar las siguientes metas:

**1) Flexibilidad.** Se trata de un criterio relacionado con la consecución de la finalidad. Una organización flexible desarrolla estrategias de adaptación y cambio, a todos los niveles, para lograr su supervivencia (incluso se reinventa).

**2) Eficacia.** Se trata de un criterio relacionado con la consecución de la finalidad. Una organización eficaz cumple sus propósitos (misión, visión, objetivos) mejora sus resultados (respecto a otras organizaciones que hacen lo mismo) e incluso cambia y se transforma para adaptarse al entorno.

**3) Eficiencia.** Se trata de un criterio relacionado con la utilización de los recursos. Una organización eficiente no desperdicia recursos, aprovecha todo su potencial, utiliza sus capacidades y las desarrolla, mejorando sus resultados (respecto a sí misma).

**4) Coherencia.** Se trata de un criterio relacionado con la relación entre los valores requeridos y los realizados. Una organización coherente ejerce unos valores acordes con su entorno y atractivos para sus componentes.

### La mirada organizativa

Las orientaciones son los enfoques más relevantes. Podemos encontrar cuatro orientaciones:

- Orientación técnica (también conocida como "clásica" o "científica")
- Orientación social (también conocida como "enfoque de relaciones humanas")
- Orientación sociológico-estructural
- Orientación económico-estructural.

#### 1. Orientación técnica

La orientación técnica constituye un enfoque surgido a comienzos del siglo XX como un conjunto de técnicas concebidas para dar solución a problemas tales como el desaprovechamiento de recursos, el sindicalismo de los trabajadores (evitando los conflictos laborales), la arbitrariedad de los jefes, y la falta de control, entre otros.

La organización se concibe como una máquina que permite alcanzar objetivos específicos y claramente preestablecidos de acuerdo con una planificación racional y técnica.

Esta escuela clásica considera a los miembros de las organizaciones como instrumentos inertes, movidos por intereses económicos, que ejecutan las tareas que le son atribuidas.

El enfoque técnico postula al menos dos principios:

- 1) El **one best way**, según el cual para toda actividad existiría una forma óptima de actuar, y sólo una, basada en la aplicación de leyes científicas.
- 2) El segundo postulado, el del **homo economicus**, según el cual la persona está motivada exclusivamente por razones económicas.

## 2. Orientación social

Enfoque iniciado en la década de los años treinta y principios de los cuarenta presupone, desde una perspectiva sobre todo psico-sociológica, que los problemas empresariales de la época (monotonía del trabajo, el absentismo, la elevada rotación, los conflictos laborales,...) provienen de la excesiva mecanización y de la racionalización industrial conseguida por la orientación científica.

Por ello, la organización –la empresa– se considera un espacio en el que se hace necesario crear las condiciones que fomenten la cooperación y armonicen las relaciones humanas.

Durante los años cincuenta y sesenta, toda una serie de nuevas olas teóricas y prácticas fueron mejorando y enriqueciendo la Escuela de Relaciones Humanas surgiendo un nuevo enfoque conocido como del desarrollo organizativo que lo que intenta es la renovación de la organización, crear y confrontar los cambios necesarios que permitan su viabilidad, su adaptación a nuevas condiciones, la resolución de problemas, el aprendizaje de las experiencias y el avance hacia una mayor madurez organizativa: la eliminación de las barreras que frenan el desarrollo personal y de los impedimentos que ahogan las energías constructivas.

## 3. La orientación sociológico-estructural

La teoría estructuralista se concentra en el estudio de la estructura interna de las organizaciones, considerándolas como la forma dominante de institución en la sociedad dando valor al entorno, formado por las demás organizaciones que componen la sociedad y su interrelación con el ámbito organizativo interno.

Esta orientación va interrelacionando la organización y la sociedad,

### Enfoque estructural-funcional

Weber veía en el modelo puro de **burocracia** un tipo de organización capaz de lograr la **máxima eficiencia**; una máquina perfecta de precisión, rapidez, uniformidad, continuidad y discreción.

Según este modelo mental de organización, los miembros de la organización serían moldeados por las normas propias de sus respectivas funciones, reforzadas por las expectativas que ellas mismas generan en el conjunto de la organización y apoyadas sobre la existencia de valores integradores.

### Enfoque crítico

La organización representa un modo particular de estructuración social que responde a los intereses específicos de determinados grupos sociales. Por tanto, la estructura organizativa no es neutra, sino la plasmación de determinados **intereses particulares**.

En la organización no puede haber objetivos comunes, ya que los individuos que la conforman pertenecen a grupos sociales distintos, cada uno con sus propios objetivos

### Enfoque cultural-institucional-simbólico

A comienzos de los ochenta la **cultura**, es decir, el conjunto de creencias compartidas por los miembros de la organización que influyen en su actuar, analizar o decidir, se convierte en centro de atención,

Con este enfoque la **organización** es analizada antropológicamente como una **tribu**, en la que símbolos, ritos y mitos –entre otros artefactos– muestran los valores y creencias arraigadas que impulsan todo su dinamismo.

Paralelamente a esta perspectiva institucional –de un "color" netamente sociológico–, emerge unos años antes, en la década de los setenta, otra mirada más psicológica conocida bajo el término de **simbólico-interpretativa**:

De acuerdo con la perspectiva simbólico-interpretativa la **organización** sería una forma de comprender, de dar sentido a lo que sucede en el entorno. El **entorno** no es una realidad dada de antemano, sino que es una realidad **socialmente construida** por los sujetos que tienen que responder a sus exigencias.

El éxito de una organización depende de su actuación y del aprendizaje que se produce al darle sentido a la acción.

#### 4. La orientación económico-estructural

Comenzó a fraguarse en la década de los sesenta, a partir de las cuestiones que suscita la proliferación de grandes empresas burocratizadas dedicadas a la producción y distribución de una amplia gama de productos y servicios, que desarrollaban frecuentemente su actividad a través de las fronteras de distintos países.

##### El enfoque contingente-ecológico

Los diferentes sistemas técnicos –bajo pedido, en serie y continuo– determinan las características de las organizaciones que los utilizan, es decir, la tecnología influye en la estructura organizativa.

Las **organizaciones** se **adaptan** a las **condiciones** variables de su entorno con el fin de alcanzar sus objetivos de tal forma que la variedad de las formas organizativas está sometida al **mecanismo de selección**, como lo está la variedad de las especies en biología.

##### Enfoque estratégico y neoclásico

Según este enfoque **la estructura sigue a la estrategia**". Así, desde esta perspectiva lo que acaba determinando la estructura organizativa de una empresa es la estrategia que ésta adopta.

Todo ello va desembocando en un nuevo enfoque denominado **teoría de los recursos y capacidades**, en la que se plantea una cuestión básica: si todas las organizaciones de un mismo sector tienen las mismas oportunidades, ¿qué es lo que explica sus diferentes resultados? La respuesta está en su interior, su diferente combinación de recursos y capacidades, eso sí, para responder con eficacia a los desafíos de su entorno.

#### Condiciones y limitaciones a la hora de organizar

Diseñar o generar una organización que sobreviva, o que resuelva un problema, constituye una actividad sometida a ciertos condicionantes:

1. **El conocimiento y su transmisión.** Existen dos maneras principales de lograr la conjunción de conocimientos y poder de decisión:
  - Desplazar la información hacia los que tienen el poder de decisión a través de la utilización de sistemas de información.

- Desplazar el poder de decisión hacia los que tienen el conocimiento.
2. **Las decisiones y su racionalidad.** Resolver problemas requiere tomar decisiones.  
Evaluar todas las posibles soluciones a un problema puede ser muy costoso, como mínimo, en términos de tiempo. Frente a esta realidad, en lugar de buscar la solución óptima en términos absolutos, es decir, la mejor si existiera información perfecta, lo que suelen hacer los agentes implicados en una decisión es buscar una solución racional que implica tener en cuenta los costes y beneficios de obtener la información y procesarla, así como la dilación en la toma de la decisión.
  3. **El conflicto de objetivos.** Cualquier individuo va a traducir sus preferencias en objetivos propios, de manera que la organización se transformará en un universo de competencia y de conflicto cuando sus objetivos.

Ante esta problemática la organización establece sistemas de control formal (medida, evaluación, incentivos) y/o informal (rumores, "chivatos", etc.) mecanismos para favorecer la identificación con la organización.

### El diseño organizativo

La **empresa** es un tipo o variedad de organización.

La **organización** es un sistema social con una finalidad concreta para cuyo logro precisa de recursos y de capacidades.

Una de estas capacidades permanentes consiste en la capacidad para adoptar decisiones. La arquitectura para la toma de decisiones es la esencia de su estructura organizativa.

**La estructura organizativa es un subsistema de la organización que contiene una serie de elementos permanentes que le permiten adoptar las decisiones adecuadas para adaptarse a una serie de condiciones externas y sobrevivir en su contexto.**

**La estructura de una organización se define a partir de cómo se divide el trabajo en su seno y cómo éste se coordina posteriormente para alcanzar la finalidad organizativa.**

En el diseño de una estructura organizativa han de considerarse diversas facetas en su origen, desarrollo y composición:

1. **Cómo se genera.** La estructura organizativa se genera con dos **actividades** básicas, complementarias e incluso simultáneas: **dividir el trabajo y coordinarlo.**

2. **Instrumentos que se utilizan para ajustar la organización a las condiciones externas.** La puesta en acción de estas actividades básicas requiere de ciertos **instrumentos estructurales** (valores, normas, objetivos, etc.)
3. **En qué ámbitos se aplican estos instrumentos.** **Individualmente** como por ejemplo a nivel de puesto o un **colectivamente** como por ejemplo a nivel de departamentos.
4. **Dimensiones que caracterizan el resultado final.** El resultado es una estructura en la que se identifican ciertas dimensiones o parámetros estructurales:
  - **Formalización** que recoge la frecuencia, intensidad y diferente naturaleza de las normas existentes
  - **Centralización** que muestra la diversa asignación de poderes de decisión –concentrada o dispersa– entre los miembros de la organización.
  - **Diferenciación** que hace referencia al número de puestos y/o departamentos, entre otros aspectos.
  - **Integración** que refleja el uso, o no, de instrumentos que ayudan a la coordinación horizontal y transversal entre puestos y/o departamentos.
5. **Variables externas que condicionan todas las respuestas anteriores.** La estructura resultante es una respuesta ante una serie de condiciones externas, contingencias o factores contextuales.

Los principales **factores contextuales** son el **entorno** en el que se mueve la organización, la **tecnología** que utiliza, la **estrategia** que sigue, y el **sistema de gobierno** bajo el que funciona.
6. **Quién diseña definitivamente la estructura.** Los propietarios o directivos son los responsables del diseño de la estructura.