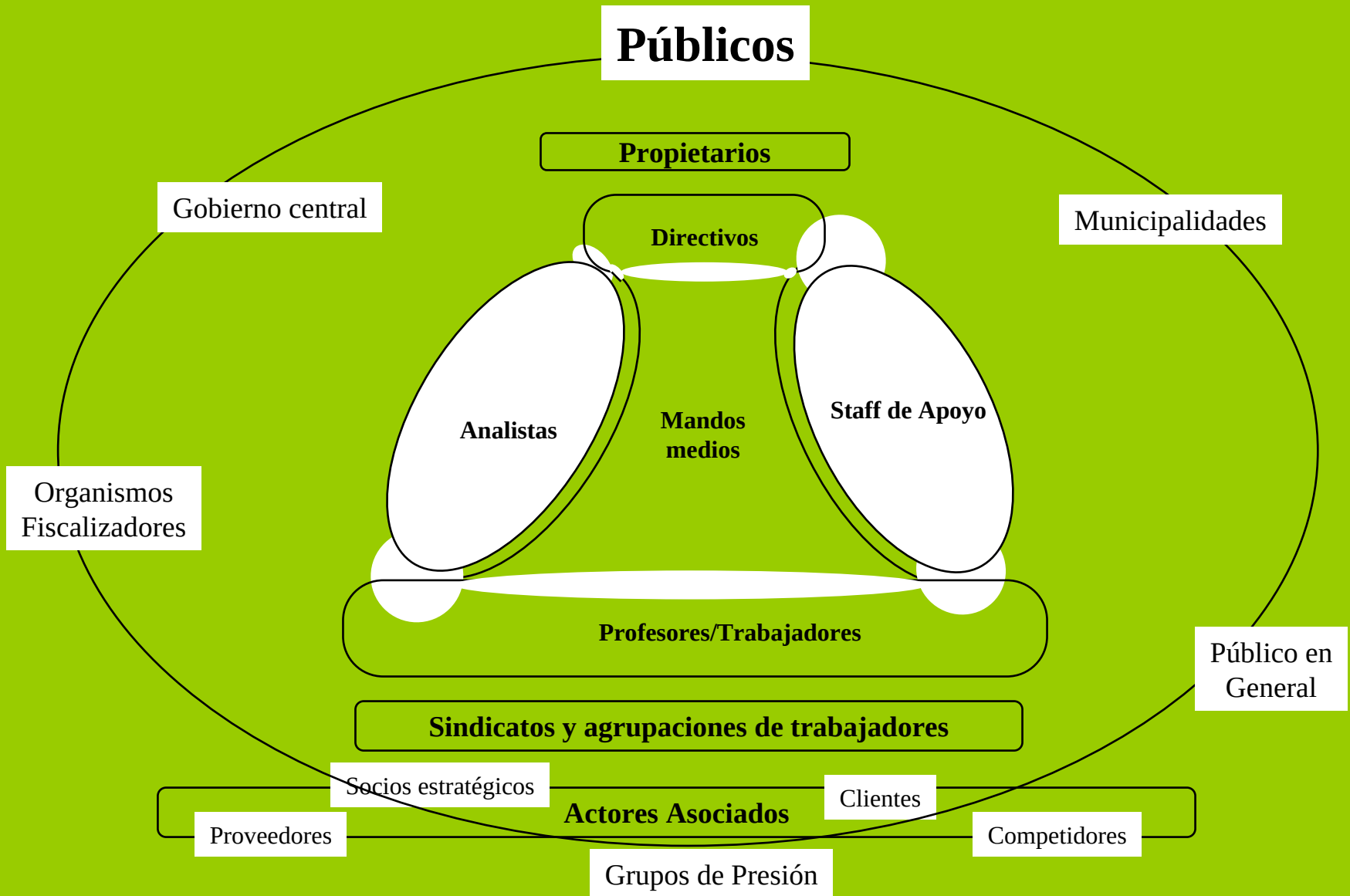


LAS CINCO PARTES FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACION

Estructura e influencias internas y externas



NÚCLEO DE OPERACIONES

- Miembros que realizan el trabajo básico relacionado a la producción de productos y servicios.
- Funciones principales:
 1. Asegurar inputs para la producción
 2. Transformar los inputs en outputs
 3. Distribuir los outputs
 4. Dar apoyo directo a las funciones de input, transformación y output.

ÁPICE ESTRATÉGICO

- Personas encargadas de una responsabilidad general en la organización.
- Función principal: asegurarse que la organización cumpla efectivamente con su misión y que satisfaga los intereses de las personas que tienen poder en ella:

Obligaciones:

1. Supervisión directa
2. Gestión de condiciones
3. Desarrollo de estrategia

LÍNEA MEDIA

- Cadena de directivos provistos de autoridad formal.
- Función: feedback.
- Roles del director general pero en el contexto de gestión de su propia unidad.

TECNOESTRUCTURA

- No pertenecen al flujo de trabajo de operaciones.
- Función: afianzar la normalización en la organización.
- Tipos: analista de estudios de trabajo, de planificación y control y de personal.

STAFF DE APOYO

- Unidades especializadas que proporcionan apoyo a la organización fuera del trabajo de operaciones.

MODELOS DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

A
B
O
R
D
A
J
E
S
-
A
D
M



ESCUELAS - MOVIMIENTOS

>> EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS

AÑOS	MOVIMIENTO VARIABLE	CLASICOS				
1900 1950	Exponente	Taylor	Fayol	Weber	Mayo	
	Foco de Interés	Productivo	Procesos	Procedimientos	Personas	
	Enfoque	Científico	Operacional	Burocrático	Comportamental	

AÑOS	MOVIMIENTO VARIABLE	MODERNOS				
1900 1950	Exponente	Katz-Kahn	Chandler	Mc-Gregor	Misntzberg Porter	Deming Cros by Juran
	Foco de Interés	Sistema	Depende de situación ETE	Persona	Ambiente	Cliente procesos
	Enfoque	Sistémico	Contingencia	Teoría X Y	Adm. Estratégica	Calidad total

Vertientes de Análisis Organizacional

- ✓ Sociología de la Burocracia
- ✓ Escuela de Administración Científica
- ✓ Escuela de Relaciones Humanas
- ✓ Teoría de Sistemas
- ✓ Enfoque de Contingencias
- ✓ Desarrollo Organizacional

Sociología de la Burocracia

Max Weber distinguió 4 tipos de acción social:

1. Acción racional orientada a fines, donde fines y medios son escogidos racionalmente
2. Acción racional orientada a valores, en que se persigue un fin valórico por medios racionales
3. Acción efectiva o emocional, que se basa en el estado emocional del actor.
4. Acción tradicional, guiada por hábitos y costumbres.

Al relacionar la sociedad con los tipos de acción social, caracterizó a la sociedad moderna por el predominio de las normas impersonales y de la racionalidad medios-fines.

Presenta la organización burocrática como un tipo ideal, para enfrentar los requerimientos de la sociedad moderna

Las instituciones burocráticas son dominantes, con estructuras formales, normas establecidas, jerarquías, criterios de promoción y selección.

Escuela Clásica - Administración Científica

- ✓ El hombre es un ser racional. Toma decisiones para maximizar los resultados de su acción. Orientado a la búsqueda del beneficio o lucro (homo economicus).
- ✓ Existe una forma correcta y única de organizar el trabajo. Maximiza la eficiencia.
- ✓ La administración debe encontrar esa mejor forma a través de estudios y mediciones científicas. Establecer normas y procedimientos para ser aplicados en el trabajo.
- ✓ Para asegurar el cumplimiento de las normas: implementar mecanismos eficientes selección de personal, incentivos económicos y de supervisión.

Las funciones de una organización eran:

- Técnicas: elaboración del producto
- Comerciales: compras, ventas y permutas
- Financieras: búsqueda y administración de capitales
- Seguridad: protección de bienes y personas
- Contabilidad: conocer la situación de la empresa y hacia donde se orienta
- Administrativa: formular el programa general de acción de una empresa y ponerlo en marcha (previsión, organización, mando, control)

Escuela de Relaciones Humanas

- ✓ El hombre no puede ser reducido a esquemas mecánicos. Condicionado por aspectos sociales y biológicos. Cada persona tiene características y necesidades particulares que no necesariamente son económicas, sino de orden social y afectivo (idea de “homo social”).
- ✓ En las organizaciones no existen trabajadores individuales, sino grupos sociales que condicionan fuertemente la conducta de cada trabajador.
- ✓ A la estructura formal de la organización hay que sumarle la organización informal.
- ✓ La productividad de los trabajadores se consigue motivándolos a sumarse a los objetivos de la organización, a través de la participación y la mejora de las condiciones laborales.

Sus fundamentos son:

- Desarrollo de relaciones mas cercanas entre empleados, contribuyendo a la producción y a la baja del ausentismo
- Aumento de la cooperación, cada uno trabaja a su propio ritmo

Teoría de Sistemas

- ✓ Las personas desempeñan roles específicos en las organizaciones (cargos) y mediante ellos se mantienen interrelacionadas y coordinadas (hombre funcional).
- ✓ Cada cargo tiene asociado un conjunto de expectativas en torno a las que se definen las acciones propias y las de los otros.
- ✓ Las organizaciones son sistemas de relaciones abiertos, que se ven afectados por las características de los subsistemas organizacional, interpersonal y personal.
- ✓ La diversidad de variables que intervienen en la conducta en las organizaciones dan lugar a frecuentes conflictos de rol: expectativas contradictorias sobre un rol presionan sobre la conducta.
- ✓ La motivación es el tema clave para definir los esquemas de incentivos, los que deben ser de tipo mixto.

Enfoque de Contingencias

- ✓ No existe una única forma de administrar de manera óptima una organización.
- ✓ No existen estructuras organizacionales, estilos de liderazgo ni controles que sean adecuados para todas los casos. Hay que evitar la aplicación dogmática de cualquier esquema. Supone un “hombre flexible”
- ✓ Entre las diversas partes de una organización -tareas, personas, gerencia- se generan relaciones de interdependencia que es necesario estudiar para lograr un funcionamiento óptimo.
- ✓ La tarea de los administradores es encontrar la solución adecuada en cada caso, aplicando combinaciones de ellos, conforme la realidad de cada parte de la organización.

Desarrollo Organizacional

- ✓ Las organizaciones están en permanente proceso de transformación, en conjunto con las variaciones del entorno económico y social.
- ✓ En este proceso pueden cambiar los métodos de producción, las características de los productos, la organización y condiciones de trabajo.
- ✓ El conocimiento de las organizaciones está en permanente desarrollo y las decisiones administrativas no pueden suponer que se cuenta con la verdad ni tampoco esperar una teoría definitiva.
- ✓ Es necesario desarrollar estrategias para que los cambios organizacionales sean planificados, en función de los problemas y necesidades que la organización debe enfrentar.
- ✓ Temas claves son los diagnósticos completos y la definición de planes de con metas claras, conocidas y compartidas. Basado en “hombre participativo”

TEMAS IMPORTANTES EN UNA ORGANIZACIÓN

- Conocer la propia historia
- Edad y tamaño de la organización
- Evolución y revolución
- El entorno social y económico

CRISIS Y SOLUCIONES DEL DESARROLLO



LAS CAMBIOS DE LÓGICAS DE LOS NUEVOS PARADIGMAS ADMINISTRACIÓN

CAMBIOS DE LOGICAS Y DE ENFOQUES

- | | | |
|---|---|---|
|  | del poder | a la autoridad |
|  | de la eficiencia
(resultado) | a la efectividad
(comunidad investiga) |
|  | de org. protectora | a la org. reflexiva |
|  | del líder comunidad | a la comunidad de
líderes |