

# **ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES**

Unidad 1. Las organizaciones  
y efectividad organizacional

Parte 2

Por Roberto Azuara

Abril de 2013.

# TEORÍA ORGANIZACIONAL

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; comprender esto, es tan sólo el primer paso en el aprendizaje sobre cómo controlarlas y cambiarlas para que puedan crear riqueza y recursos de manera eficiente. Las lecciones de diseño y cambio organizacional son tan importantes en el nivel de supervisor de primera línea como en el de director general, en organizaciones grandes o pequeñas, así como en ambientes tan diversos como las organizaciones sin fines de lucro o las líneas de ensamblaje de una empresa manufacturera. Las personas y directivos conocedores del diseño y cambio organizacionales pueden analizar la estructura y la cultura de la misma para diagnosticar los problemas y hacer los ajustes que le ayuden a lograr los objetivos.

## Teoría organizacional

El estudio de cómo funcionan las organizaciones, de cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan.

### Estructura organizacional

Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla la forma en que las personas cooperan y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

Controla la coordinación y motivación; modela la conducta de las personas y de la organización.

Es una respuesta a contingencias que involucran ambiente, tecnología y recursos humanos.

Evoluciona a medida que la organización crece y se diferencia.

Se puede administrar y cambiar por medio del proceso de diseño organizacional.

### Diseño y cambio organizacionales

Proceso por medio del cual los directivos seleccionan y administran varias dimensiones y componentes de la estructura y la cultura de la organización para que esta pueda controlar las actividades necesarias con las que lograr sus metas.

Equilibra la necesidad de la organización de administrar las presiones externas e internas para que pueda sobrevivir a largo plazo.

Permite a la organización rediseñar y transformar continuamente su estructura y cultura para responder al cambiante ambiente global.

### Cultura organizacional

Conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los miembros de la organización y con otras personas externas a la organización.

Controla la coordinación y motivación; modela la conducta de las personas y de la organización.

La forman las personas, la ética y la estructura organizacional.

Evoluciona a medida que la organización crece y se diferencia.

Se puede administrar y cambiar por medio del proceso de diseño organizacional.

# TEORÍA DE SISTEMAS

La escuela de sistemas representó un nuevo paradigma en el pensamiento científico de mediados del siglo XX. Esta escuela dirigió el análisis de los sucesos a la totalidad, en oposición a la tendencia a fraccionar la realidad. Propuso que para comprender los fenómenos se requiere no sólo estudiar sus elementos, sino también las relaciones entre ellos y con el entorno.

La teoría de sistemas encuentra a su principal impulsor en Ludwig von Bertalanffy, biólogo vienés, quien empezó a publicar sus ideas en 1924.

Un sistema es un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por los límites de su ambiente o suprasistema.

El concepto de límite distingue un sistema abierto de uno cerrado. El sistema cerrado tiene límites rígidos, mientras que el abierto mantiene una interacción con el medio externo o suprasistema. Los sistemas se clasifican en un continuo que va de completamente cerrado a completamente abierto. El sistema abierto representa un modelo con entradas o insumos, procesos de transformación y salidas o productos que salen al medio ambiente.

*Para comprender los fenómenos se requiere no sólo estudiar sus elementos, sino también las relaciones entre ellos y con el entorno*

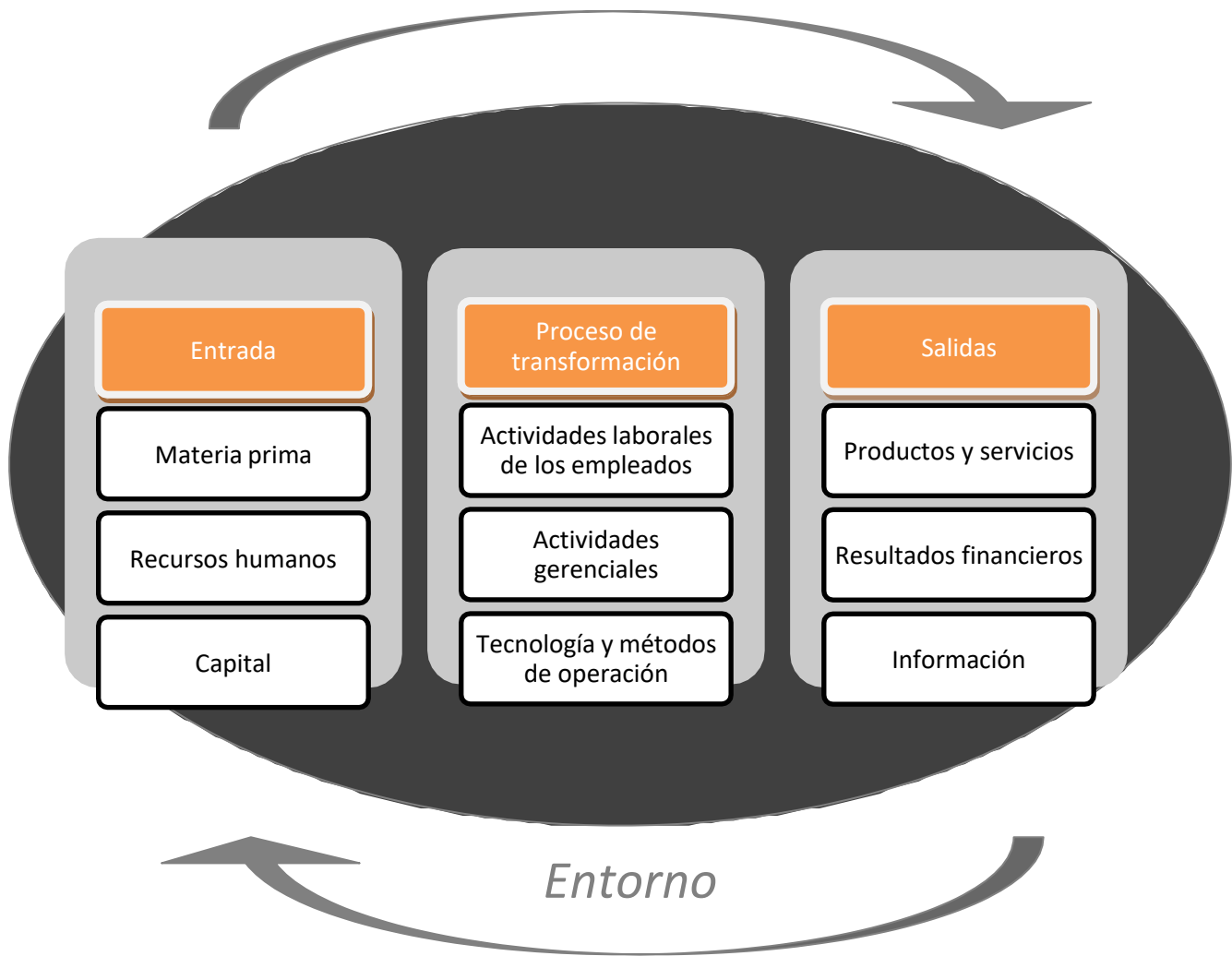
# ENFOQUE DE SISTEMAS

¿De qué manera el enfoque sistémico contribuye a nuestra comprensión de la administración? Los investigadores visualizan una organización como si estuviera formada por factores interdependientes que incluyen individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, objetivos, estatus y autoridad, lo que significa que los gerentes coordinan actividades laborales en las distintas partes de la organización y se aseguran de que todas estas partes funcionen juntas para que los objetivos de la empresa puedan lograrse.

Por ejemplo, el enfoque sistémico reconoce que no importa qué tan eficiente pueda ser el departamento de producción, si el departamento de marketing no se anticipa a los cambios en los gustos del cliente y trabaja con el departamento de desarrollo de productos para producir lo que los clientes desean, el desempeño global de la organización sentirá las consecuencias.

*El enfoque sistémico implica que las decisiones y acciones de un área de la organización afectarán a otras áreas*

Además, el enfoque sistémico implica que las decisiones y acciones de un área de la organización afectarán a otras áreas.



**La organización como un sistema**

---

En una empresa, si el departamento de compras no adquiere la cantidad correcta de insumos de calidad, el departamento de producción no podrá hacer su trabajo.

Por último, el enfoque sistémico reconoce que las organizaciones no están aisladas. Dependen del entorno para obtener sus recursos y para que este absorba sus productos. Ninguna organización puede sobrevivir durante mucho tiempo si ignora los reglamentos gubernamentales, las relaciones con proveedores o de las diversas entidades de las que depende.

### *¿Qué tan importante es el enfoque sistémico para la administración?*

Lo es, y en gran manera. Por ejemplo, considera a un gerente de turno de un restaurante, el cual debe coordinar el trabajo de los empleados que toman las órdenes de los clientes en el mostrador y de las que son para llevar, dirigir la entrega y descarga de provisiones, así como resolver cualquier problema que surja con los clientes. Este gerente “maneja” todas las partes del “sistema” para que el restaurante logre sus metas diarias de ventas.