

CBS

Colegio Bautista Shalom



Administración I

Cuarto PCOC

Cuarto Bimestre

Contenidos

ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO

- ✓ NATURALEZA DEL LIDERAZGO.
- ✓ COMPONENTES DEL LIDERAZGO.
- ✓ TIPOS DE PODER.
 - EMPOWERMENT: UN INGREDIENTE DE LA ADMINISTRACION MODERNA.
- ✓ MODELOS DE LIDERAZGO.
- ✓ MODELOS DE CONTINGENCIA.
- ✓ MODELO DE LOS LÍDERES SUSTITUTOS.
- ✓ LIDERAZGO TRANSFORMADOR.
 - DIFERENCIA ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y TRANSACCIONAL.

TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

- ✓ LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES.
 - LA ORGANIZACIÓN COMO OBJETO DE ESTUDIO.
 - DIFERENCIA ENTRE ORGANIZACIÓN Y GRUPO.
 - TIPOS DE ORGANIZACIONES.
 - LAS METAS ORGANIZACIONALES.
- ✓ LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: COMPLEJIDAD Y FORMALIZACIÓN.
- ✓ LA DISTRIBUCIÓN DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES.
- ✓ PODER Y LIDERAZGO.

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

- ✓ ORGANIZACIONALES.
 - ESTRUCTURA LINEAL.
 - ESTRUCTURA MATRICIAL.
 - ESTRUCTURA POR DEPARTAMENTALIZACIÓN.
 - ESTRUCTURA HÍBRIDA.
 - ESTRUCTURAS MONOFUNCIONALES.
 - ESTRUCTURA JERÁRQUICA.
 - ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA.
 - ESTRUCTURAS NO PIRAMIDALES.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

- ✓ PASOS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO.
- ✓ OPCIONES Y TIPOS DE CAMBIO.
- ✓ AGENTE ORGANIZACIONAL.
- ✓ APRENDIZAJE DURANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.
- ✓ FUERZAS DE CAMBIO.
- ✓ RESISTENCIA AL CAMBIO.
- ✓ RESISTENCIA AL CAMBIO.

INFORMACIÓN (INCLUÍDA EN ESTE DOCUMENTO EDUCATIVO) TOMADA DE:

Sitios web:

1. <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-organizacion/>
2. <https://es.slideshare.net/jarid/estructuras-de-la-empresa-12989057>
3. <https://www.lifeder.com/organizacion-matricial/>
4. <https://www.monografias.com/trabajos82/la-departamentalizacion/la-departamentalizacion2.shtml>
5. <https://slideplayer.es/slide/23120/>
6. <http://mariaandreaavila.blogspot.com/2016/02/organimetria.html>
7. https://ayudahispano-3000.blogspot.com/2014/06/mapas-conceptuales-organigramas_7586.html
8. <https://www.monografias.com/trabajos82/la-departamentalizacion/la-departamentalizacion2.shtml>
9. <https://es.slideshare.net/suxanna/la-organizacion-en-las-empresas>
10. <https://es.slideshare.net/suxanna/organizacion-empresarial-3058444>
11. http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1142398217403&language=es&pagename=HospitalGregorioMaranon%2FPage%2FHGMA_contenidoFinal
12. <https://es.slideshare.net/ProfMjimenez/la-organizacion-34271473>
13. <http://grado11-2016.blogspot.com/p/periodo-1.html>

NOTA: conforme avances en tu aprendizaje tu catedrático(a) te indicará la actividad o ejercicio a realizar. Sigue sus instrucciones.

ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO

Las personas pasan la mayor parte del tiempo tratando de planear la forma como van a desarrollar sus actividades, planean la manera cómo van a alcanzar sus metas y otras actividades menos importantes, y a veces gastan más tiempo tratando de organizar su tiempo; pero también existen personas metódicas que logran organizar su tiempo de tal forma que logran sus objetivos y los desarrollan efectivamente.

El módulo de administración se complementa muy bien con el módulo de liderazgo debido a que un buen líder no puede ocuparse de todas sus obligaciones y debe emplear muy bien su tiempo, además debe tener habilidades tales como saber delegar, saber que es importante y que no lo es, que es urgente y que no lo es, así como tener un excelente manejo de las prioridades.

Para llevar un buen control del tiempo y una buena administración del tiempo se debe tener claro a donde se quiere llegar, de ahí la importancia de plantear una visión, misión, objetivos y reconocer unas debilidades y unas fortalezas reales. Entre las características de un verdadero líder se encuentra la capacidad de visualizar el futuro y plantear unas acciones claras para combatir ese futuro, y lograr las metas que beneficien a su equipo de trabajo.

Los líderes aprenden a ganarse el respeto de sus colaboradores gracias a su carisma, que es más importante a tener el poder que se le otorga a un gerente normal gracias a su cargo.

Estos módulos son muy importantes porque ilustran acerca de las técnicas que puede manejar un líder para llegar a sus metas por medio de una administración del tiempo efectiva, también nos muestra las diferencias entre un líder y un gerente normal como los que actualmente existen en algunas empresas y permite empezar a formarse como un buen líder para ayudar al desarrollo del país.

También encontré mucha relación con el trabajo en equipo, ya que un líder siempre está rodeado de un grupo de personas que lo siguen, que trabajan por un beneficio común y que tienen un manejo de prioridades, las cuales se identifican gracias al conocimiento de lo que es importante y lo que es urgente.

NATURALEZA DEL LIDERAZGO

Liderazgo: Es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas, la esencia del liderazgo es contar con seguidores.

El liderazgo:

- ✓ Debe incluir a otras personas.
- ✓ Supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo.
- ✓ Debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de seguidores.

Dentro del proceso de la Administración hay varios principios (Dirección): armonía de objetivos, motivación, liderazgo y comunicación.

El liderazgo varía de país a país y por la cultura, pues los administradores europeos son más humanistas que los japoneses o estadounidenses. En Japón hay una cultura colectiva y se enfoca más en el grupo que en el individuo y en Europa son más individualistas, en Estados Unidos, la organización es rápida y en Japón no.

Poder: capacidad de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Autoridad: es un derecho en un puesto para tomar decisiones. La autoridad formal es un tipo de poder basado en el reconocimiento de la legitimidad.

Influencia: hacer que un individuo cambie de opinión o forma de ser.

COMPONENTES DEL LIDERAZGO

- ✓ Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- ✓ Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
- ✓ Capacidad para inspirar.

- ✓ Capacidad para actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

TIPOS DE PODER

- ✓ **Poder legítimo:** como consecuencia del puesto.
- ✓ **Poder del conocimiento o de la experiencia:** consultores.
- ✓ **Poder de referencia:** influencia, por carisma.
- ✓ **Poder coercitivo:** castigo, reprimido, ejemplo: Fidel Castro
- ✓ **Poder de recompensa:** dar o negar recompensas tangibles e intangibles.

EMPOWERMENT: UN INGREDIENTE DE LA ADMINISTRACION MODERNA

Empowerment: Es el proceso de dar autoridad a los empleados de todos los niveles para tomar decisiones y la responsabilidad de sus resultados. El empowerment ayuda a los gerentes a:

- ✓ Lograr que los empleados se involucren en las decisiones.
- ✓ Aumenta el compromiso y la motivación de los trabajadores.
- ✓ Los buenos gerentes usan el empowerment para delegar autoridad a los empleados.
- ✓ Aumenta las habilidades, se obtienen nuevos conocimientos.

MODELOS DE LIDERAZGO

<p>ADMINISTRACION (1,9) CLUB CAMPESTRE</p> <p>Se proporciona considerable atención a las necesidades del personal para lograr relaciones satisfactorias, se crea una atmósfera agradable y amistosa y un ritmo adecuado de trabajo.</p>		<p>ADMINISTRACION (9,9) EN EQUIPO</p> <p>La realización del trabajo está a cargo de personas comprometidas: la interdependencia a través de un interés común, por el objetivo de la organización propicia relaciones de confianza y de respeto.</p>
	<p>ADMINISTRACION (5,5) CENTRADA EN LA ORG Y EN EL PERSO</p> <p>Un desempeño adecuado de la organización se consigue al equilibrar la necesidad de realizar el trabajo y mantener la moral del personal en un nivel satisfactorio.</p>	
<p>ADMINISTRACION (1,1) EMPOBRECIDA</p> <p>Conviene realizar el mínimo esfuerzo para lograr que el trabajo se realice y sostener al personal de la organización.</p>		<p>ADMINISTRACION (9,1) OBEDIENCIA - AUTORIDAD</p> <p>La eficiencia en las operaciones de logra al estructurar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran lo menos posible.</p>

Estudios de Likert y la Universidad de Michigan determinan los siguientes modelos de liderazgo:

- ✓ **Explotador - autoritario:** poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y a veces con recompensas, comunicación descendente, la tdd la lleva la alta dirección.
- ✓ **Benevolente - autoritario:** Poca confianza en los subordinados, motivan con recompensas y a veces con temor y castigo, comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados.
- ✓ **Consultivo:** Mucha confianza en los subordinados, usan sus opiniones, motivan con recompensas y a veces aplican castigos, permiten cierta participación, comunicación ascendente y descendente, las decisiones operativas se toman en el nivel inferior.
- ✓ **Grupo participativo:** Confianza total en los subordinados, siempre obtienen sus ideas y opiniones y las usan en forma constructiva, conceden recompensas económicas con base en la participación en grupo, comunicación ascendente, descendente y horizontal, la tdd es en grupo.

Estudio de Lewin, Universidad de Iowa. Es el estudio de poder basado en el uso de autoridad, acá determinan los siguientes modelos de liderazgo:

- ✓ **Líder autocrático:** Ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.
- ✓ **Líder participativo o democrático:** Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.
- ✓ **Líder liberal o de rienda suelta (laissez faire):** Hacer y dejar hacer. Otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

EL GRID GERENCIAL

Es la rejilla o grid administrativa de Robert Blake y Jane Mouton. La rejilla tiene 2 dimensiones, preocupación por las personas y por la producción (incluye las actitudes del supervisor hacia la calidad de las decisiones políticas, procedimientos, etc.)

MODELOS DE CONTINGENCIA

Si alguien posee ciertas cualidades y tiene determinados comportamientos no asegura que un líder sea efectivo, pues hay varios subordinados y los contextos son diferentes. Los modelos de contingencia ayudan a tener una mejor visión del entorno para saber qué cualidades mejorar. El modelo consiste en estudiar la relación que hay entre cómo es el administrador, que hace, y la situación en la que toma lugar el liderazgo. Hay 3 modelos que son:

MODELO DE CONTINGENCIA DE FRED FIEDLER

Un líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no.

Estilo del líder: Las características del liderazgo que un gerente utiliza:

- ✓ **Orientado a las relaciones:** gerentes que se preocupan por desarrollar buenas relaciones con los empleados.
- ✓ **Orientado a las tareas:** asegurarse que los empleados hagan bien su trabajo.

Características situacionales: son 3 y determinan que tan favorable es una situación para un líder:

- ✓ **Relaciones líder - empleado:** Grado en que los subordinados siguen, son honestos y leales con su líder.
- ✓ **Estructura de tareas:** Es el grado en que las tareas son claras para que los subordinados las puedan llevar a cabo y de esta manera ellos están conscientes de las necesidades que hay que cubrir.
- ✓ **Posición de poder:** Es la suma del poder legítimo, por recompensa y coercitivo que tiene un líder por la jerarquía que tienen dentro del organigrama.

USANDO EL MODELO DE FIEDLER

Se pueden combinar relaciones, líder - empleados, estructura de las tareas y posición del poder para identificar situaciones de liderazgo y alcanzar las metas. **Los estilos de liderazgo** son características que los gerentes no pueden cambiar y los gerentes serán más efectivos cuando:

- ✓ Se colocan en situaciones que se adopten más a su estilo.
- ✓ Las situaciones pueden cambiar para adaptarse al gerente.

TEORÍA DE PISTA - META DE ROBERT HOUSE

Propone que el líder puede motivar a los subordinados de la siguiente manera:

- ✓ Identificar claramente los resultados que los subordinados tratan de obtener en el trabajo.
- ✓ Recompénsalos por su alto desempeño y por el logro de metas con los beneficios que él desea.
- ✓ Aclararles los caminos para alcanzar las metas, quitar los obstáculos para un desempeño más alto y mostrar confianza hacia ellos.

Esta teoría dice que los líderes deben tener estos 4 comportamientos para motivar a los empleados:

- ✓ **Comportamientos directivos:** es similar a la estructura inicial e incluye el establecimiento de metas, desempeño de tareas y pasos para realizarlas.
- ✓ **Comportamientos de soporte:** es similar a la consideración e incluye expresar interés hacia los subordinados y tomar en cuenta sus inquietudes.
- ✓ **Comportamientos participativos:** dejar que los subordinados opinen y tomen decisiones.
- ✓ **Comportamientos orientados al desempeño:** motiva a los subordinados a dar su máximo esfuerzo.

MODELO DE LOS LÍDERES SUSTITUTOS

Las características de los subordinados, de la situación o el contexto tienen más influencia que el líder y hacen que el liderazgo sea innecesario, y este modelo de contingencia lo sustituye. Por lo tanto, un líder es efectivo cuando sigue cuidadosamente los pasos en una situación en un contexto específico.

LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- ✓ Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- ✓ Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- ✓ Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

DIFERENCIA ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y TRANSACCIONAL

El **liderazgo transaccional** es el liderazgo que motiva a los subordinados por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño. Cuando los subordinados por una parte son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados y reprimidos es porque su desempeño es bajo, en esto es cuando se aplica el *liderazgo transaccional*.

TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Una teoría consiste en analizar un fenómeno y explicarlo, intenta comprender las causas de ese fenómeno, lo cual nos sirve para intentar mejorar la realidad. Una teoría consiste en analizar un fenómeno y explicarlo, intenta comprender las causas de ese fenómeno, lo cual nos sirve para intentar mejorar la realidad.

LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

En el origen y evolución de las organizaciones se dan una multitud de factores que según algunos autores se pueden resumir en cuatro: técnicos, legales, estructurales e individuales. Todas las organizaciones reposan sobre aspectos técnicos y así mismo dan valor, por lo general, al avance de la tecnología, a la vez que dependen de una normativa legal y están definidas por la estructura social que a su vez se pueda facilitar el desarrollo de dichas organizaciones. Así mismo, aspectos del individuo como la racionalidad y la inclinación por alcanzar metas mediante la utilización de los medios de los que se disponga, contribuirán al desarrollo de las organizaciones.

LA ORGANIZACIÓN COMO OBJETO DE ESTUDIO

Aquella institución en la que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos). Las personas pueden realizar por sí solas actividades complejas. De ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales. Entendemos que son entidades legales independientes, tienen capacidad para contratar, realizar intercambios, transacciones. En ese sentido son soberanas.

DIFERENCIA ENTRE ORGANIZACIÓN Y GRUPO

Un grupo son dos o más personas trabajando juntas. Sin embargo, dentro de las organizaciones, tenemos dos o más grupos trabajando juntos. Hay tres niveles: individuo, grupo y organización. En el grupo sólo hay dos niveles: individuo y grupo. Ejemplos de organizaciones: universidad, Corte Inglés, Ejemplos de grupos: familia (padre e hijos solamente), equipo de fútbol (jugadores y entrenador).

TIPOS DE ORGANIZACIONES

Existen criterios diversos para diferenciarlas: objetivos, tecnología empleada, forma de obtener consenso, beneficiarios, etc.

La importancia de las organizaciones es muy grande, son vitales en nuestra sociedad. Aparecen incluso para actividades sencillas. Para actividades complejas es necesaria la coordinación de tareas realizadas por varias personas. Actuando solo, podemos aspirar únicamente a realizar actividades simples. El trabajo de las personas aumenta la productividad, no sumando esos esfuerzos sino potenciándolos.

LAS METAS ORGANIZACIONALES

Las metas del Desarrollo Organizacional pueden resumirse, de manera no exhaustiva, en los siguientes grandes apartados:

- ✓ Crear en toda la organización una "cultura abierta", orientada a la solución de problemas.
- ✓ Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- ✓ Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- ✓ Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- ✓ Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- ✓ Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- ✓ Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- ✓ Aumentar el autocontrol y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: COMPLEJIDAD Y FORMALIZACIÓN

En toda actividad organizada se plantea una división del trabajo y una coordinación de esas tareas para llegar al trabajo final. Todo esto nos lleva a distribuir, asignar y coordinar las tareas dentro de la organización. Existen tres formas distintas de entender la estructura de la organización:

- ✓ El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo luego la coordinación de estas. (Mintzberg)
- ✓ Patrón establecido de las relaciones entre los componentes de la organización. (Kast y Rosenzweig)
- ✓ Complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. (Simón).

Estas tres formas de entender la estructura de la organización son muy parecidas, ayudan a las personas a entender la organización y a situarse en ella por medio de las relaciones entre individuos. Según Cuervo los elementos que componen la estructura de la organización son tres:

- ✓ **Individuos:** desempeñan la actividad y tienen una serie de objetivos a cumplir.
- ✓ **Grupos:** conjunto de personas unidas por vínculos de amistad, trabajo, etc. que tienen unos intereses.
- ✓ **Estructura formal:** distinguimos entre formal (la voluntad de la dirección, la que ellos disponen) e informal (grupos, relaciones socioafectivas, espontáneas y no previstas).

La estructura formal y la informal, juntas constituyen la estructura real de la organización. No podemos entender la estructura real de la organización sin atender a la estructura informal, es decir, sin tener en cuenta la influencia de los grupos de la organización.

La estructura determina el dominio o ámbito de la organización, es la forma en la cual se han distribuido actividades dentro de la organización. También confiere estabilidad a la organización en el sentido de constituir una especie de estado de equilibrio, de punto de acuerdo entre los intereses de los grupos...en donde existe ese modelo de información y comunicación que de estabilidad a la organización. Esto no quiere decir que las estructuras no se modifiquen ni se alteren a lo largo del tiempo, aunque tengan tendencia a quedarse estables. La estructura de la organización es algo más que un organigrama (que omite factores importantes como la estandarización o la formulación de las tareas).

La estructura surge a partir de una idea de una persona que quiere poner en marcha un proyecto. Con una serie de personas se pone en marcha el proyecto y se desarrolla la estructura de la organización (división de tareas...) Esta estructura no es inmutable porque el desarrollo de la actividad, los intereses de las personas...plantean propuestas que los grupos hacen suyas y hacen que las estructuras vayan adaptándose a ellas.

COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

Esta depende del tamaño de la organización y del ambiente, de este solo tomará el problema que le compete. Un sistema social es complejo cuando un elemento cualquiera no puede relacionarse directamente con cada uno de los demás elementos de dicho sistema.

La construcción misma del sistema organizacional tiene la función de reducir la complejidad. Un sistema es siempre menos complejo que su ambiente. Cuanto más compleja sea una organización más serios serán los problemas de coordinación y control. Esta depende del tamaño de la organización y del ambiente de este solo tomará el problema que le compete.

Los elementos de complejidad comúnmente identificados son los siguientes:

- ✓ **Diferenciación Horizontal:** es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros, bien sea dando a especialistas una gama extensa de actividades a realizar, lo cual puede traer problemas de coordinación, y subdividir minuciosamente las tareas de manera que los no especializados puedan realizarlas (típico de la burocracia).
- ✓ **Diferenciación Vertical:** es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros, bien sea dando a especialistas una gama extensa de actividades a realizar, lo cual puede traer problemas de coordinación, y subdividir minuciosamente las tareas de manera que los no especializados puedan realizarlas (típico de la burocracia es jerárquica (se trata del típico organigrama) y puede medirse por el recuento del número de posiciones entre el ejecutivo y los empleados que trabajan en los principal puestos inferiores. Algunas organizaciones mantienen el poder en el nivel más alto, dejando prácticamente sin poder los escalones intermedios. Estas dos diferenciaciones presentan a las organizaciones problemas de control, de comunicación y de coordinación.
- ✓ **La Dispersión Espacial:** (representación de la organización en distintos lugares), puede ser una forma de diferenciación horizontal o vertical, o sea, las actividades y el personal pueden ser dispersados físicamente según las funciones horizontales o verticales por medio de la separación de centros de poder o de labores. La organización tiende a volverse más compleja a medida que el medio que la rodea se hace más complejo.

FORMALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Se llama formalización a las normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización. Mientras más recurrente y rutinario es un procedimiento, más formalizado puede encontrarse.

Formalización no significa necesariamente anotación escrita, porque puede haber normas formalizadas no escritas también. Algunas organizaciones cuyas decisiones son adoptadas por unas pocas personas en la cumbre, se apoyan en normas y supervisión estricta como una forma de asegurar un desempeño consistente por parte de los trabajadores. Se caracterizan, además estas organizaciones por contar con personal no profesional. Es decir, la presencia de personal bien entrenado se relaciona con una necesidad menor de normas y de formulación, pero la extrema formalización puede provocar inseguridad en el individuo, que se aferra a las mismas normas para evitar equivocarse en las decisiones.

El grado excesivo de formalización está más asociado con la probabilidad de alineación en los profesionales que en personal no calificado. La formalización y la profesionalización están diseñados para hacer lo mismo: organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la organización.

La formalización es un proceso por el cual la organización establece las normas y los procedimientos, así como los medios para asegurarse que éstos sean cumplidos. El problema de la formalización suele agravarse si las funciones diseñadas por ella son ambiguas o contradictorias: conflicto de roles.

LA DISTRIBUCIÓN DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

PODER Y LIDERAZGO

Desde el punto vista organizacional, el poder ha sido considerado como un factor de importancia central. Hoy se le reconoce una naturaleza intrínsecamente relacional.

Para Weber es la posibilidad de conseguir que otra persona haga lo que uno desea, incluso en contra de su voluntad.

Para Buckley es el control o la influencia sobre las acciones de otros para promover nuestras metas, sin el consentimiento de aquéllos, contra su voluntad o sin su comprensión.

Crozier dice que surge en una relación de intercambio y negociación mutua en que hay que superar una resistencia. Poder y autoridad.

Para Weber la autoridad es el poder legitimado, o sea, es el poder socialmente reconocido como legítimo. La legitimación de la autoridad sólo significa aceptación social de la base que sustenta ese poder y no necesariamente agrado. Tampoco hay una relación necesaria entre legitimación del poder y la justicia con que éste es utilizado.

Formas de legitimación de la autoridad, según Weber:

- ✓ **Carismática:** se basa en alguna cualidad sobrenatural de su poseedor. Esta autoridad es profundamente afectiva, se encuentra ligada a la persona que la encarna. Es indelegable.
- ✓ **Tradicional:** Se basa en el «siempre ha sido así», propio de la tradición. Se acepta que una persona - tradicional- ejerza la autoridad. Se puede delegar bajo las estrictas condiciones establecidas por la costumbre.
- ✓ **Racional-legal:** se basa en un conjunto de reglas aceptadas. La forma de legitimidad más corriente hoy es la creencia en la legalidad. Es delegable dentro de los marcos del procedimiento correspondiente.

CARACTERÍSTICAS DEL PODER

1. **Proceso social:** El poder aparece en una relación social, no una característica individual, pero hay personalidades que fundamentan su autoestima en el poder. No basta estar motivado para tener poder, el mundo está lleno de tiranos frustrados. El objeto de este proceso social es realizar los fines del poderoso.
2. **Posibilidad:** Este concepto está señalando que el criterio decisivo no es el ejercicio mismo del poder sino la disponibilidad del poderoso sobre las posibilidades.
3. **La resistencia:** Hay una diferencia entre el poder y los casos en que se logra un acuerdo por la comprensión recíproca o la simpatía mutua.

CLASIFICACIÓN DEL PODER

Los cinco tipos de poder de French y Raven:

1. **De recompensa:** Se obtiene el poder derivado de la capacidad del poderoso de recompensar (a cambio de un cierto pago)
2. **Coercitivo:** Se basa en la capacidad que tiene el poderoso de castigar al subordinado por el no cumplimiento de la voluntad del poderoso (bajo amenaza)
3. **Experto:** Su fundamento es el conocimiento atribuido al poderoso respecto a algún tema específico, en relación con la situación en que se da el poder. (médico-paciente)
4. **Referente:** Es el poder de que dispone una persona con la cual otras personas desean identificarse (famoso cantante-jóvenes que se identifican)
5. **Legítimo:** Son los poderes que se derivan de normas internalizadas, de expectativas de rol aceptadas, etc. Este poder legítimo es semejante al concepto de autoridad de Weber, sólo que en el caso del poder legítimo se sostiene que el concepto es más amplio.

Las bases del poder pueden ser directas en su aplicación o quedar subyacentes a otras formas de poder:

- ✓ **Directas, inmediatas:** Poder experto o Poder de sanción o de gratificación: o Poder de recompensa (remunerativo). O Poder de castigo (coercitivo).
- ✓ **Indirectas, mediatas, latentes en otras bases de poder:** o Poder de identificación o Poder legítimo

Para Etzioni, en una organización puede hacerse uso de:

- Poder coercitivo (utilización de la fuerza).
- Poder remunerativo.
- Poder normativo: capacidad de demostrar al subordinado que la orden está relacionada con algún valor o norma.

Distingue además la forma de que disponen los subordinados para acatar las órdenes (obediencia):

- ✓ **Alienativa:** respuesta altamente negativa. Se obedece porque no se ven alternativas.
- ✓ **Utilitaria:** Es un acatamiento en que el sometido hace un cálculo de tipo costo/beneficio y decide obedecer porque «le conviene».
- ✓ **Moral:** El sometido actúa de acuerdo con lo ordenado porque está convencido.

Al combinar las variables: tipos de poder (coercitivo, remunerativo y normativo) y tipos de obediencia (alienativa, utilitaria y moral), se obtienen 9 formas posibles de relación entre poder y obediencia. Las más congruentes son también las más frecuentes (coercitivo/alienativa, remunerativo/utilitaria y normativo/moral)

La obediencia también depende de factores externos, tales como la pertenencia de los miembros a otras colectividades y organizaciones, sus compromisos con valores y la estructura de personalidad de los participantes. La distribución del poder

Albert O. Hirschman dice que cada persona que participa en una organización tiene dos opciones que hacer:

- ✓ Retirarse del sistema organizacional si no encuentra en él un lugar de trabajo acorde a sus expectativas
- ✓ Permanecer en la organización y tratar de cambiarla mediante la protesta y las presiones, así como el acceso a las fuentes de poder.

Una tercera variable es la Lealtad, factor que interviene para que la persona opte por permanecer.

El mencionado autor muestra que también los subordinados disponen de cuotas de poder y tienen acceso a fuentes de poder. Nos estamos introduciendo de esta manera en el tema de la distribución del poder en la organización. Y se puede observar desde:

- ✓ **Un sistema cerrado, donde se ve que todo el poder que hay es el que debe distribuirse:** lo que uno gana es lo que el otro pierde.
- ✓ **La teoría de sistemas abiertos:** Ve en el poder una suma variable... Al respecto se ha puesto en boga en los últimos años el concepto de «empowerment» (empoderamiento), es decir, dotar de mayores responsabilidades y ampliar el ámbito de control a quienes se encuentran en las posiciones más bajas de la organización.

EL PODER COMO PROCESO RELACIONAL

Que el poder tenga un carácter relacional, quiere decir que sólo puede darse en una relación. De lo cual se desprende una serie de consecuencias destacadas por algunos autores:

- ✓ **Maturana:** El poder es una concesión del sometido.
- ✓ **Bateson:** El poder es una falacia epistemológica. No es el poder el que corrompe, sino la idea del poder.
- ✓ **Luhmann:** El poder puede crecer y crecer en la medida que aumentan las alternativas del sometido.
- ✓ **Priem:** En el análisis de cuatro tragedias, muestra la dificultad de la conducción de grupos en situaciones en que la comunicación falla.

PODER Y VIOLENCIA

La violencia aparece como una fuente del poder y llega a identificarse con el poder total: si el dominador mata al dominado, es porque tiene sobre él el poder máximo.

Según Luhmann, la violencia es una fuente de poder que es utilizada como un «mecanismo de evitación», a través de ella se trata de hacer poco atractivas las otras alternativas de que dispone la persona a la que se pretende hacer obedecer. Si no obedece y el que amenazaba cumple su promesa («si no haces esto, te mato»), matándolo, esta violencia no es expresión de lo enormemente poderoso que es, sino de su nulo poder.

LIDERAZGO

El liderazgo ha sido una de las formas de poder más estudiado.

Este, ya lo estudiamos con anterioridad.

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las **organizaciones** se preocupen cada vez más, por eficientizar los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras.

ORGANIZACIONALES

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la "eficiencia" en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales, etc.), han puesto especial interés a la "organización" como parte fundamental del proceso administrativo.

Importancia de la organización

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla o de utilizarla mejor. La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

Estructuras organizacionales formales

Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

1. El trabajo, el cual es divisionado.
2. Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionado.
3. El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
4. Las relaciones entre las personas o las unidades las unidades trabajo-personas.

Lo anterior podemos entenderlo mejor con los siguientes razonamientos:

- 1) el trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias,
- 2) la distribución del trabajo requiere que éste sea dividido, y
- 3) el deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en el trabajo.

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

A continuación, mencionaremos algunas definiciones de la palabra objetivos.

1. La palabra objetivo proviene de *objactum*, que significa «a donde se dirigen nuestras acciones.»
2. Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.
3. Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.
4. Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos.
5. Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.

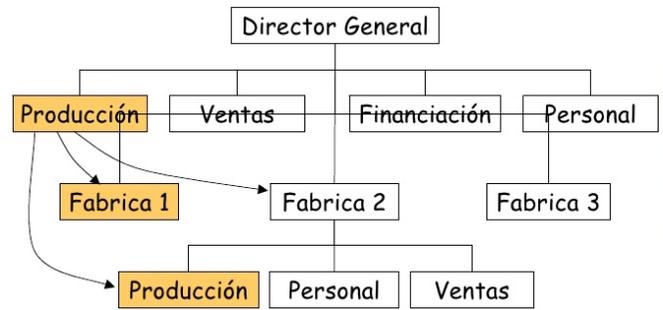
6. Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.
7. Los objetivos son una obligación que se impone una empresa porque es necesaria, esencial para su existencia.

ESTRUCTURA LINEAL

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, "se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control".

Como la autoridad está centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.



ESTRUCTURA MATRICIAL

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión de este.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

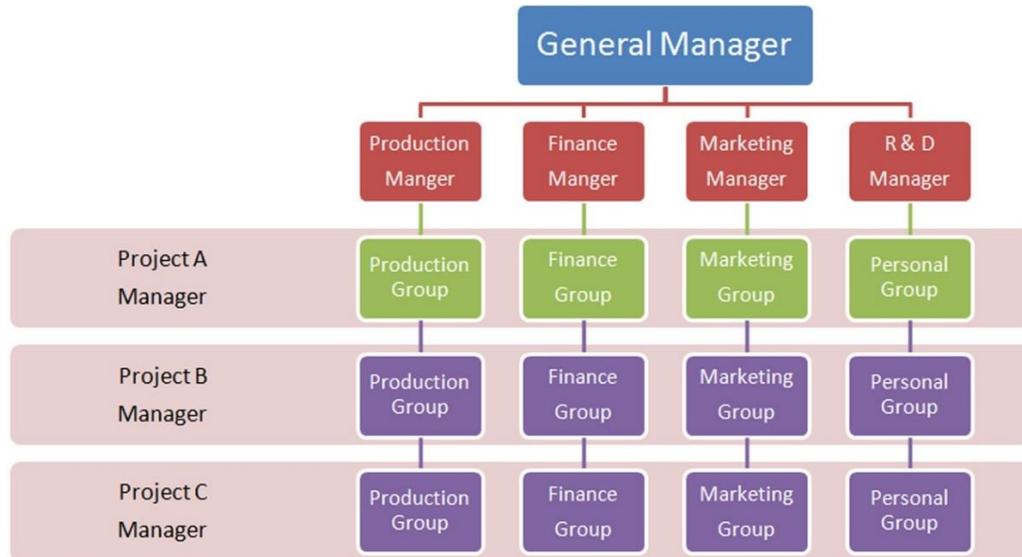
No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

1. Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información.
2. Se necesita contar con buen capital.
3. Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Esta estructura posee una serie de ventajas:

- ✓ Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se dé una jerarquía muy reducida y halla mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- ✓ Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- ✓ Los miembros tienden a motivarse más.
- ✓ Sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de jefes.
- ✓ Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.
- ✓ Está orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.
- ✓ De igual forma tiene otra serie de desventajas:
- ✓ El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- ✓ Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 jefes.

- ✓ Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.
- ✓ No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.



ESTRUCTURA POR DEPARTAMENTALIZACIÓN

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo con lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas.

FUNCIONAL

Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

Las ventajas de este sistema de organización son:

- ✓ Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- ✓ El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- ✓ Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- ✓ Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- ✓ Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- ✓ Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.
- ✓ Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- ✓ Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

Las desventajas:

- ✓ Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una suboptimización organizacional.

- ✓ Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.
- ✓ Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo con cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por último, encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.



POR PRODUCTO

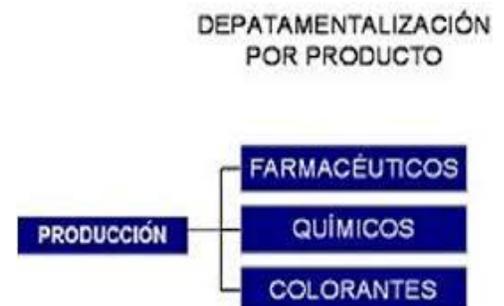
Se organiza de acuerdo con lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina "divisiones" estos poseen subunidades necesarias para su operación.

Las Ventajas:

- ✓ Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, para de este modo cumplir con los plazos límite de entrega de productos, así como las especificaciones
- ✓ Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les dé una solución rápida.
- ✓ Lograr aislar los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de una función con todos los productos.
- ✓ Permite el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales, así como de sistemas especializados de comunicaciones.

Las Desventajas:

- ✓ Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.
- ✓ Se entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus servicios en diferentes unidades.
- ✓ Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.
- ✓ En esta estructura los empleados de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un producto específico, además cada grupo tiene un especialista para cada función y un gerente que es el responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio y además envía un reporte al presidente general de la compañía acerca de la evolución de este proceso, este presidente general es el responsable de supervisar que cada gerente realice de forma adecuada su trabajo y fija las metas de la empresa.



TERRITORIO

Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas. En esta se da un eje

central de control, sin embargo, la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de esta.

Esta estructura presenta las siguientes ventajas:

- La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.
- Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.
- La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.

Presenta además una desventaja y es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.



POR CLIENTES

El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno. Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

Esta estructura puede traer las siguientes ventajas:

- ✓ Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (o promotor) que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.
- ✓ Logra mayor especialización en el vendedor (o promotor) respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.
- ✓ Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

También puede generar las siguientes desventajas:

- ✓ Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.
- ✓ En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y por el contrario se incrementan los muy pequeños negocios, esto requiere más vendedores, pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos.



ESTRUCTURA CIRCULAR

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

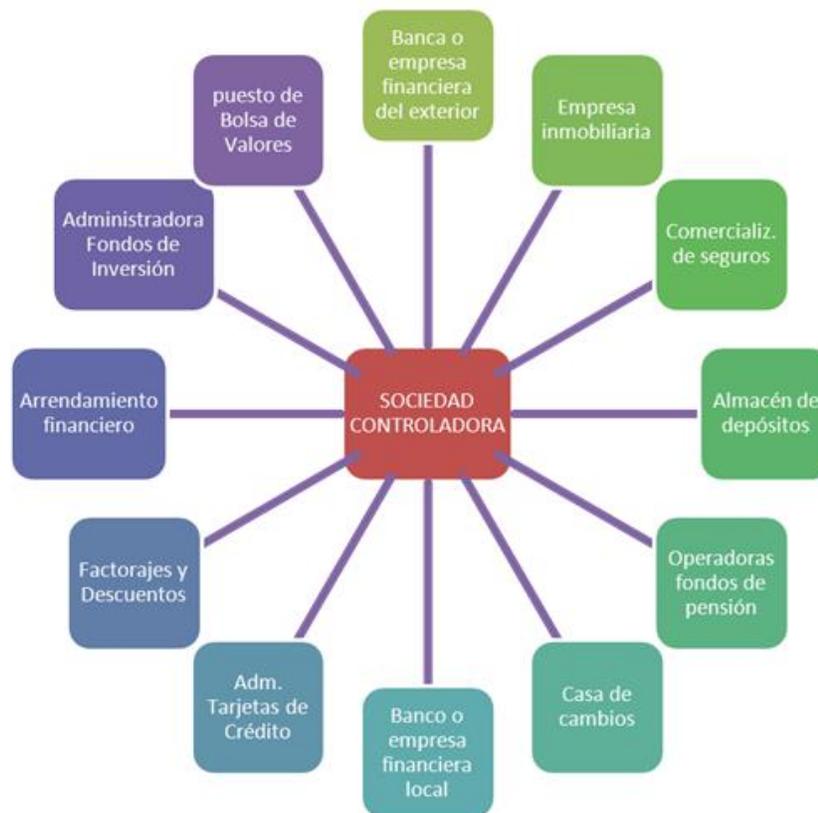
En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

Las ventajas:

- ✓ Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- ✓ Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o bajo.
- ✓ Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Las Desventajas:

- ✓ Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.
- ✓ No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.
- ✓ Fuerzan demasiado los niveles.



ESTRUCTURA HÍBRIDA

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando

se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

Ventajas:

- ✓ Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.
- ✓ Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.
- ✓ Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brindan la coordinación en todas las divisiones.

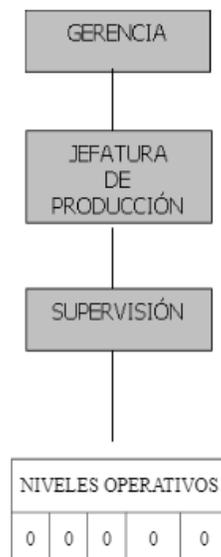
Desventajas:

- ✓ Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.
- ✓ Cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado.
- ✓ Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.



ESTRUCTURAS MONOFUNCIONALES

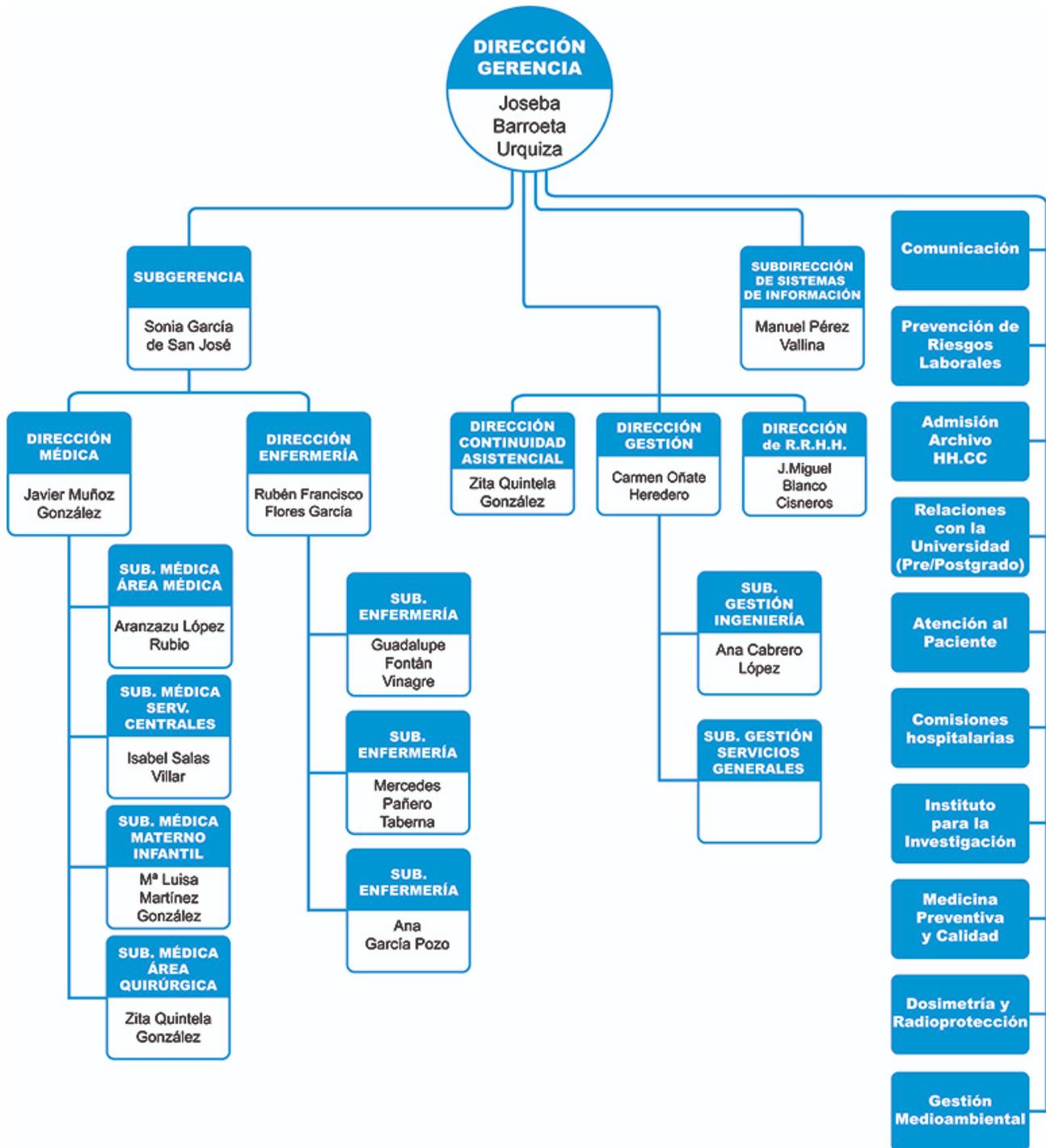
Se caracterizan por la concentración de la autoridad en una persona o grupo de personas que son, en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa, que se ocupan de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura Organizacional; en el siguiente organigrama se observa gráficamente esta clase de estructura.



(Organigrama de estructura monofuncional).

ESTRUCTURA JERÁRQUICA

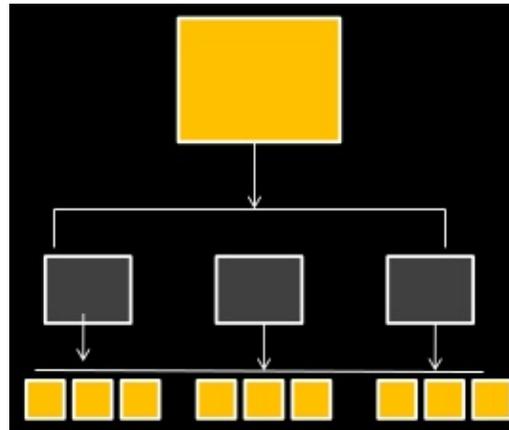
También conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica; un ejemplo gráfico de este tipo de estructura es el siguiente:



ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA

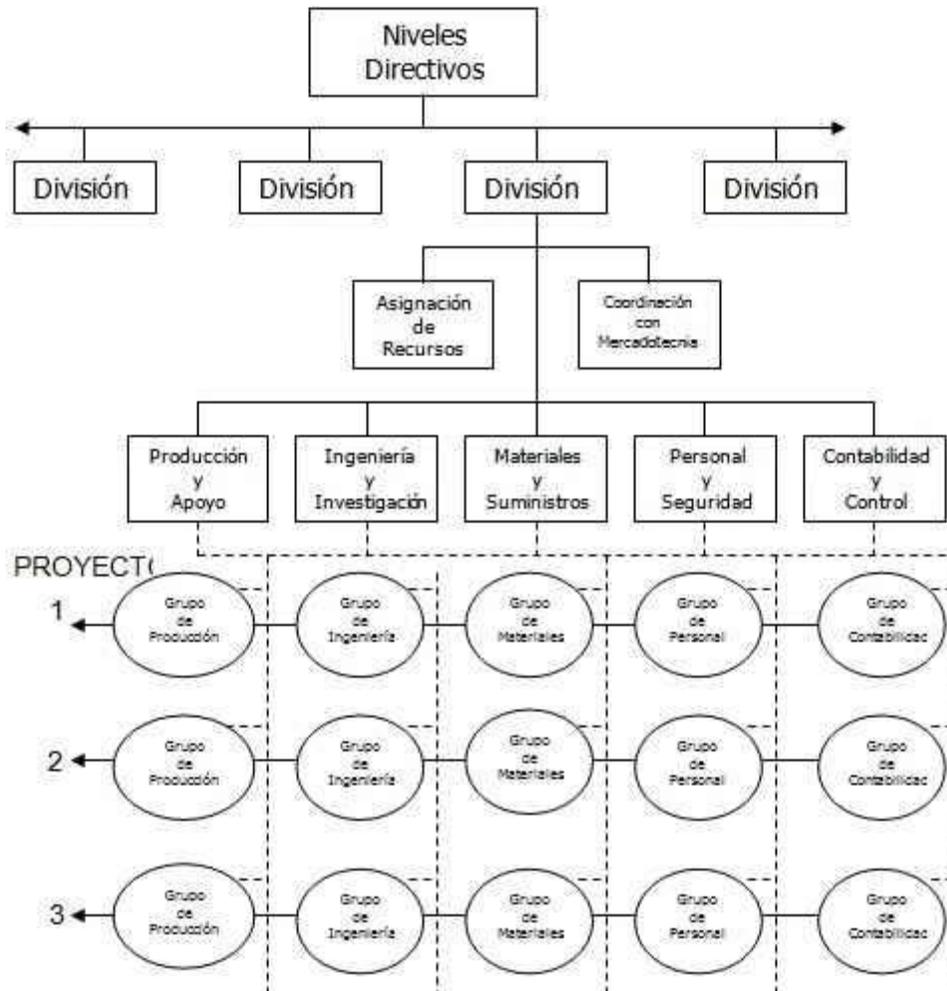
Este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional que se describió en el inciso anterior, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones

autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles.



ESTRUCTURAS NO PIRAMIDALES

Son estructuras surgidas de las limitaciones de las estructuras piramidales ante los retos de organización de los grandes organismos, estas estructuras están basadas en matrices las cuales se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad sobre un proyecto específico, en la intersección de las líneas se da una contribución o apoyo de carácter funcional, ya que, por ejemplo el gerente de finanzas apoya, en esa área de especialidad al responsable de un determinado proyecto, en cual conserva la autoridad sobre todo el proceso. Por esta razón son también conocidos como "matriciales, por equipos o por proyectos".



CAMBIO ORGANIZACIONAL

El **cambio organizacional** es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras. El cambio se facilita no se gestiona. Para poder tener el conocimiento de cuando hacer cambios en la organización se necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son sus defectos, identificar problemas y errores que la organización sufre, y tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir.

Para efectuarlo se requiere responder a las preguntas:

- ✓ ¿Por qué cambiar?
- ✓ ¿Para qué cambiar?
- ✓ ¿Cuál es la dirección del cambio?

PASOS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO

- 1. Evaluación del entorno:** identificar los cuatro factores del entorno que son mayormente responsables de estimular el cambio organizacional; estos son los clientes, la tecnología, los competidores y los trabajadores. Otros factores que podrían ser una presión para que las organizaciones cambien son la globalización, los avances tecnológicos y las acciones de grupos de interés importantes, como serían los accionistas, las autoridades reguladoras, los sindicatos y los grupos de acción política.
- 2. Determinar la brecha de desempeño:** una brecha de desempeño se refiere a la distancia que separa lo que la organización está haciendo de lo que quiere hacer. Cuando los administradores determinan la brecha de desempeño pueden presentar respuesta clara a la pregunta ¿Qué anda mal?
- 3. Diagnóstico de los problemas de la organización:** el objeto del diagnóstico de la organización es identificar la naturaleza y el grado de los problemas para obtener conocimiento de las razones que explican las brechas del desempeño antes de tomar medidas. Este responde a la pregunta ¿Por qué hay brechas del desempeño?
- 4. Articular y comunicar una visión del futuro:** los esfuerzos por producir un cambio que tienen éxito están guiados por una visión clara del futuro. Mientras los líderes no hayan formulado una visión clara y convencida a otros de que se unan a ellos para dedicarse a esa visión, no podrán generar el entusiasmo ni los recursos que se necesitan para un cambio cultural de gran escala.
- 5. Desarrollar un plan de acción:** si bien las inversiones en la planeación a menudo producen mejoras significativas en la productividad, muchas empresas inician actividades para producir un cambio significativo sin un plan de acción inmediato integrado.
- 6. Anticipar y reducir la resistencia.**
- 7. Monitoreo del cambio:** a medida que se desarrolla el proceso del cambio, los administradores deben monitorear las reacciones de los empleados y también los resultados. Deben vigilar las medidas del estrés de los empleados, la satisfacción del cliente, el desarrollo de nuevos productos, la participación de mercado, la rentabilidad y otros resultados a efecto de poder evaluar las consecuencias de corto plazo y también las de largo plazo.

OPCIONES Y TIPOS DE CAMBIO

Las opciones de cambio es el entorno en el que la organización es justificada, es decir, en las categorías en las que se dividen. Tener las opciones de cambio bien identificadas es de gran importancia, de esta manera será más fácil hacer los cambios que la empresa requiere, comúnmente las empresas se encuentran divididas en las siguientes áreas: tecnología, estructura (grupos y equipos de trabajo), ambiente físico, y la gente (habilidades y desarrollos).

Los tipos de cambios son aquellos en los que las personas van evolucionando o cambiando la rutina a la que ellos estaban acostumbrados, estos son los cambios radicales (caso de emergencia), los planeados son para la mejora de la organización y el estructural es el que aparenta que todo esté en un equilibrio y para todo haya un proceso ya dispuesto y el cíclico.

AGENTE ORGANIZACIONAL

Es de gran importancia tener en cuenta el agente de cambio, el agente es el encargado de hacer cambios en la organización de manera correcta y concisa para la mejora de la organización sin fomentar un ambiente de trabajo no adecuado para la misma organización, pues este se encargará de que haya un ambiente adecuado en la organización para el desarrollo de cambio, el agente de cambio tiene que interactuar con cada uno de los individuos

en la organización, el agente es aquel capaz de hacer modificaciones en los campos de estructura, tecnología, ubicación física y en el personal de la empresa.

El agente de cambio tendrá que tener una administración muy bien organizada y adecuada para efectuar todo estos cambios, pues mediante estos cambios, se descubrirán las problemáticas, habrá nueva manera de interacción de individuos, nuevos equipos de trabajo, nuevas responsabilidades junto con un gran manejo de problemas en el sector de recursos humanos, pues muchos individuos se comportan diferente ante estos cambios que tienen en la organización.

APRENDIZAJE DURANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

La capacitación del individuo dentro de una organización no es más que el aprendizaje de algo. Marquardt (1996), nos explica el modelo en que las personas, el aprendizaje, la organización, la aplicación de la tecnología y manejo del conocimiento son relacionados en circuito elemental para el aprendizaje. El aprendizaje es elemental para el individuo, al momento de enseñar se debe estar totalmente seguro y claro, junto con ejercicios y ejemplos bien especificados para el mejor aprendizaje del individuo. Actividades que ayudan al aprendizaje del individuo son: la solución de problemas nuevos, la experimentación con ideas nuevas, aprender de la experiencia, aprender de lo que hacen otros.

FUERZAS DE CAMBIO

Los individuos de cada organización no acostumbrados a cambios, tienden siempre a quedarse y hacer el mismo puesto todo el tiempo, así que puede que haya dos reacciones de este individuo ante este cambio, la negación y la afirmación. Los individuos tienden a reaccionar o a resistirse a nuevos hábitos por tres razones no sabe, no puede, no quiere.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son:

1. **Confusión:** Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.
2. **Critica inmediata:** Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
3. **Negación:** Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.
4. **Hipocresía:** Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
5. **Sabotaje:** Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
6. **Fácil acuerdo:** Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio, aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
7. **Desviación o distracción:** Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
8. **Silencio:** No permite que el individuo promueva nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Empezaremos por definir el término resistencia, que, según el diccionario, se define como la oposición a la acción de una fuerza; otra acepción es la de capacidad para resistir, aguantar.

Enrolados ya en nuestro tema, diremos, que la resistencia al cambio organizacional se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales.

Según el resultado de diversas investigaciones, las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio de una línea de producto puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión.



La resistencia al cambio tiene una desventaja: Obstaculiza la adaptación y el progreso. La resistencia al cambio no surge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a "enfermedad" y es por tanto más difícil de reconocer. De igual manera las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella. Un cambio podría producir lo que parece ser solo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses o incluso años después. O un solo cambio que en sí mismo tiene poco impacto se vuelve la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo.

La resistencia, por supuesto, simplemente se ha diferido y acumulado. Lo que emerge es una respuesta a una acumulación de los cambios anteriores. La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son:

- ✓ **Confusión:** Cuando este se hace presente resulta dificultosa la visualización del cambio y de sus consecuencias.
- ✓ **Crítica inmediata:** Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
- ✓ **Negación:** Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.
- ✓ **Hipocresía:** Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
- ✓ **Sabotaje:** Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
- ✓ **Fácil acuerdo:** Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio, aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
- ✓ **Desviación o distracción:** Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
- ✓ **Silencio:** de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

Nuestra vida cotidiana es rígida por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan tanto a la forma de alimentarse y vestirse, como a la de trabajar o aún establecer relaciones con los demás. La resistencia al cambio puede provenir ante todo del carácter coercitivo que con frecuencia tiene ese cambio. El ciudadano, el trabajador, el usuario se ven sometidos a nuevas operaciones sin haber sido informados, en general, ni consultados. Tienen entonces la impresión de que un poder superior los maneja a su voluntad, sin tener en cuenta la forma en que habían sabido adaptarse al sistema anterior, ni las sugerencias que con el tiempo habían podido presentar.

Por lo demás, un fenómeno de inercia y rigidez tiende a frenar el esfuerzo necesario para realizar una nueva adaptación. En ese sentido, es inevitable que la edad o el estado de cansancio refuerzan la resistencia provocada por el cambio. Los actuales modos de conducta han sido el resultado de un aprendizaje y de una adaptación al medio físico o social. Todo lo que cambie lo habitual aparece como difícil y peligroso. Esa resistencia abarca también una pérdida de prestigio en caso de fracaso o aun de menor rendimiento. El individuo siente un riesgo de devaluación, tanto respecto de los demás como frente a la imagen que tiene de sí mismo. Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio.

El hecho es que todo cambio trae consigo cierto grado de concienciación de las personas en cuanto a su experiencia anterior en situaciones similares. Si la experiencia previa tuvo éxito, la predisposición de las personas tenderá a ser positiva. En caso contrario, las personas experimentarán una sensación de amenaza, de peligro y de incertidumbre de su futuro.

Las resistencias pueden ser de dos tipos: Individuales y organizacionales, a continuación, se describen las características de cada una de ellas.