

Las organizaciones, su estructura y naturaleza



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Asignatura: Gestión y control de la calidad en las organizaciones

Titulación: Grado de Pedagogía

Departamento: Métodos de Investigación e Innovación Educativa.

Facultad de Ciencias de la Educación.

Profesor: Miguel Ángel Fernández Jiménez

Concepto de Organización



Definición de
Organización:
Requisitos

Concepto de Organización

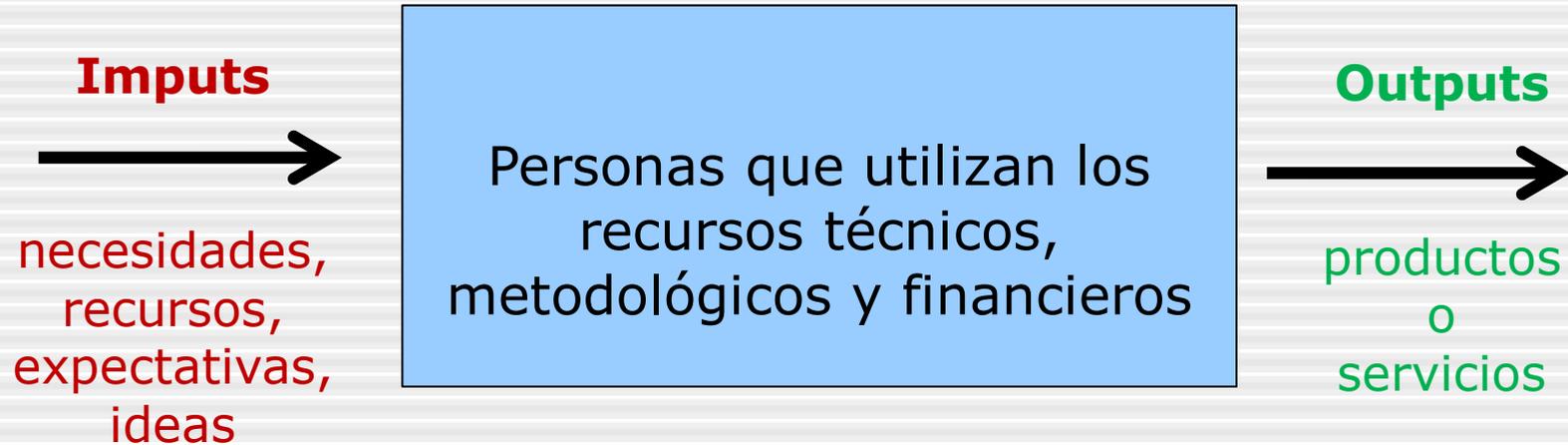
Una **organización** es un **grupo social estructurado, permanente y con una finalidad.**

Elementos que lo constituyen:

- Grupo humano definido.
- Permanencia en el tiempo.
- Orientado a un fin común.
- Dotado de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.
- Sus miembros desarrollan actividades y tareas diferenciadas.
- Requiere de coordinación.
- Interactúa con el ambiente externo.

Concepto de Organización

Una **organización** es un **conjunto de recursos, medios y personas que interactúan** en torno a una **misión común**.



Concepto de Organización

En una organización entran (inputs o entradas) como necesidades, recursos, expectativas, ideas..., que se transforman en su interior en productos y servicios.

Esta transformación es realizada por personas que utilizan los recursos técnicos, metodológicos y financieros para obtener resultados intermedios y finales.

Concepto de Organización

Una organización puede verse como se ve un "iceberg":



La **parte visible**, formado por la **estructura**, el **organigrama**, la línea jerárquica, la **normativa**, los **documentos**, las **instalaciones**, etc.

Que está sustentada por los **valores**, los **sistemas de poder** y de **influencia**, los **roles**, la **cultura**, la **comunicación informal**, los **deseos** y **expectativas** de las personas, etc.

Cultura de la organización

Cultura: “**Suma** determinada de **valores y normas** que son **compartidos por personas y grupos** de una **organización** y que **controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno** de la organización”.



Cultura de la organización

La **cultura** es una de las **variables más difíciles** de **gestionar** por su **carácter intangible** pero es **determinante** en la organización porque **condiciona el resto de variables:**

- **Constituye energía vital colectiva** de la organización (paradigma compartido).
- **Orienta la política.**
- Determina la **estrategia.**
- Influye en la **percepción de problemas y situaciones.**
- **Constituye un canal de expresión** de las **resistencias a los cambios** que se producen en la organización.

Cultura de la organización

La **cultura está constituida** por:

- Elementos básicos.
- Elementos poco visibles.
- Elementos visibles pero que requieren interpretación.



Cultura de la organización

Por elementos básicos

- La historia o biografía de la organización.
- Sus valores compartidos o no compartidos (en una organización pueden convivir varias culturas).
- Sus creencias.
- Los perfiles de personalidad de cada miembro.



Cultura de la organización

Por elementos poco visibles

- Costumbres.
- Comportamientos.
- Procesos de Gestión
- Normas o estándares de actuación.
- Estrategias y tácticas.
- Sistemas de dirección.
- Anécdotas y leyendas.
- Héroe.

Por elementos visibles que requieren ser interpretados

- Símbolos.
- Ritos y Rituales.
- Eventos.
- Comunicaciones.



Valores, Visión y Misión de la organización



Valores de la organización



Los **valores organizacionales** son **creencias e ideas** sobre el **tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir.**

Los valores de la organización **desarrollan normas, guías y expectativas** que **determinan los comportamientos apropiados** de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la **organización de unos con otros.**

Valores de la organización

Los valores son importantes para una organización porque **sirven para:**

- **Transmitir** a empleados y voluntarios, los **principios sobre los que se basa la actuación de la organización** y que, asimismo, deben **guiar su trabajo**.
- **Transmitir** externamente cuál es la **esencia de la cultura** de la organización, así como su **compromiso de comportamiento**.

De los valores nacerán además las **Buenas Prácticas** en el *ejercicio de la profesión y de la autoridad*.

Misión de la organización



La **misión describe el propósito genérico** de la organización, **su fin social y su razón de ser.**

Es lo que **define el núcleo de la actividad.**

Expresa el **por qué** y el **para qué** de su acción cotidiana.

Misión de la organización



Conviene definir de manera precisa y clara:

- Qué hacemos.
- Para quién lo hacemos.
- Para qué - Con qué propósito lo hacemos.

**Aspectos importantes
como la motivación**

Misión de la organización

Se **acudirá a ella** cuando se tenga que:

- **Definir los objetivos** estratégicos y **campos de actuación.**
- **Identificar** a los **beneficiarios** de sus actuaciones.
- **Gestionar conflictos internos** y de **financiación.**
- **Realizar análisis de idoneidad de alianzas** estratégicas con otras organizaciones.
- **Interpretar y definir criterios sobre las posibles tensiones o puntos de fricción** entre variables de la **gestión.**



Visión de la organización

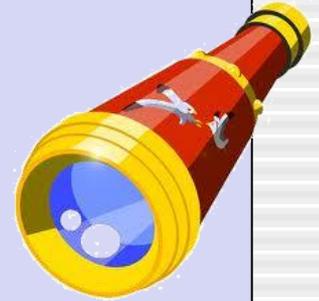
Una **VISIÓN COMPARTIDA DE FUTURO** es tan importante como la misión.

Describe **cómo desea ser la organización en el futuro.**

Significa **construir una imagen de la organización que sirva de guía** para modelar de forma coherente, la **estrategia** y la **toma de decisiones.**



Visión de la organización



La visión **debe:**

- **Reflejar un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas** de la organización en el **largo plazo**.
- Ser una **imagen guía del éxito de la organización**.
- Estar **alineada con la Misión**.
- Ser **consistente con los valores y cultura** de la organización.
- Ser un **desafío**, lo suficientemente **ambicioso y atractivo** como para **motivar al personal** de la organización en su trabajo diario, **pero también realista**.
- Debe ser **fácilmente comprensible y compartida**.

Visión de la organización

Sirve para:

- **Proyectar la Misión** en un contexto temporal, físico, organizativo, de gestión y operativo.
- **Establecer objetivos de corto y medio plazo**, que **aseguren la consecución de la visión**, como concepto de largo plazo.
- **Definir la estructura organizativa** que asegure el cumplimiento de la misma, así como de la misión.
- **Comunicación de lo que quiere ser la organización** hacia las partes interesadas.

Miguel Ángel Fernández Jiménez



Estructura Organizacional

La **finalidad de una estructura organizacional** es **establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros** de una entidad para **trabajar** juntos de **forma óptima** y que se **alcancen** las **metas fijadas** en la planificación.

Elementos:

- Los **objetivos** deben ser **verificables, precisos y realizables**.
- Tiene que haber una clara **definición** de los **deberes, derechos y actividad de cada persona**.
- Se tiene que **fijar** el **área de autoridad de cada persona**, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- **Saber cómo y dónde obtener** la **información** necesaria para cada **actividad**.

Estructura Organizacional

**Estructura
formal**



**Estructura
informal**



**Estructura
organiza-
cional**

Estructura Formal

Conformadas por partes que **integran a la organización y la relaciones** que la vincula, **incluye funciones actividades, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puesto de trabajos,** asignación de recursos, y **todo aquello que esta previamente definido de alguna manera.**

En este contexto, **la estructura,** con una definición bastante clara, **regula, acota, o reduce la incertidumbre** con respecto al comportamiento real de los empleados.



Estructura Informal

Se conforma a partir de **relaciones entre personas** que **comparten uno o varios procesos de trabajos** dentro de la organización.



Comprende aspectos referidos a **valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo, y toda gama de relaciones humanas** que no pueden ser determinadas previamente.

Lo informal esta caracterizado por una **actividad colectiva, no esta orientada específicamente hacia los objetivos** pero es necesario para alcanzarlo.

Estructura básica de la organización



Mintzberg

Estructura básica de la organización

Ápice Estratégico:

Órgano que **se ocupa de que la organización cumpla su misión y satisfaga convenientemente los intereses de los grupos** y personas involucradas en las mismas.

Funciones:

- Supervisar la organización.
- Mantener relaciones con el entorno en un clima favorable.
- Desarrollar estrategias de la organización.



Estructura básica de la organización



Mintzberg

Estructura básica de la organización

Núcleo de operaciones:

Realizan el **trabajo básico relacionado con la producción de bienes y servicios** propios de la actividad característica de la organización.

Funciones:

- Obtener los inputs o aprovisionamientos.
- Transformarlos en outputs o productos.
- Distribuirlos o comercializarlos.
- Efectuar operaciones de apoyo para mantener el proceso.



Estructura básica de la organización



Mintzberg

Estructura básica de la organización

Línea Media:

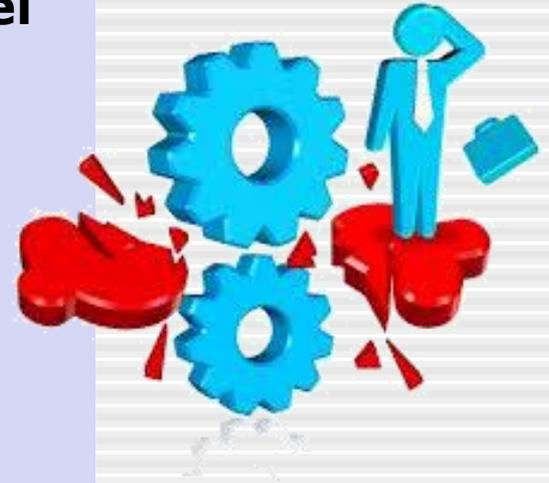
Nexo de unión entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones.

Están provistos de **autoridad formal**.

Funciones:

- Transmitir y ejecutar decisiones y directrices superiores.
- Tomar decisiones sobre asuntos que les competen.
- Gestionar y resolver problemas.
- Comunicar información de abajo a arriba y de arriba a abajo.

Miguel Ángel Fernández Jiménez



Estructura básica de la organización



Mintzberg

Estructura básica de la organización

Unidades de apoyo administrativo:

Órganos especializados cuya función es **proporcionar asistencia a la organización** al margen del flujo de trabajo de las operaciones corrientes.

Se pueden subcontratar aunque las organizaciones prefieren incluirlas dentro de su empresa.

Suelen ser miniorganizaciones (con ápice estratégico, línea media y núcleo de operaciones).



Estructura básica de la organización



Mintzberg

Estructura básica de la organización

Staff tecnocrático:

Está **formado por analistas** que **sirven a la organización** operando sobre el trabajo de los demás miembros.

Funciones:

- Diseño del trabajo.
- Normalización de métodos.
- Cambian y forman a las personas que conforman la organización.
- Planificación. Etc.



Mecanismos de coordinación en las organizaciones

Coordinar:

Aunar los esfuerzos de todo el **colectivo** que forma parte de la **organización** en la **misma dirección**, de forma que **las actuaciones** de unos elementos **no entren en colisión** con las de otras o con **las metas generales** de la entidad.



Mecanismos de coordinación en las organizaciones

Mintzberg identifica **3 tipos de mecanismos** básicos de coordinación:

**Adaptación
Mutua**

**Supervisión
Directa**

Normalización

Mecanismos de coordinación en las organizaciones

Adaptación Mutua:

Coordinación del trabajo **mediante la comunicación voluntaria, informal y directa entre los empleados.**

Aunque es el mecanismo **más sencillo** de coordinación, también resulta **el más eficaz.**

Se suele utilizar en las **organizaciones que presentan estructura simple.**



Mecanismos de coordinación en las organizaciones

Supervisión directa:

Cuando la organización crece, el uso exclusivo de la adaptación mutua resulta ineficaz, ya que multiplica excesivamente el número de comunicaciones necesarias.

Consiste en **coordinar a través del establecimiento de una jerarquía.**



Mecanismos de coordinación en las organizaciones

Normalización:

Normalizar significa **ajustar algo a una norma, a un patrón** tipo, a un estándar.

El uso de este mecanismo **reduce la necesidad tanto de comunicación continuada como de supervisión directa**, ya que **la normalización implica una ordenación y racionalización previa del trabajo.**



Mecanismos de coordinación en las organizaciones

Normalización:

De método de trabajo

De productos

De habilidades

Estandarización de las normas



Mecanismos de coordinación en las organizaciones

Normalización:

de métodos de trabajo

- **Asigna** a cada individuo una **tarea perfectamente descrita y definida con detalles y con secuencia espacial y temporal.**

de productos

- **Sólo indica cuál** debe ser su **resultado sin explicar como alcanzarlo.**

Mecanismos de coordinación en las organizaciones

Normalización:

de habilidades

- Cuando las **tareas son complejas, inciertas y variables**, la coord. se busca mediante el **entrenamiento previo de los individuos** en **manejo de situaciones complejas** (P.E. médicos)

Estandarización de las normas

- Se **comparte un conjunto de creencias y valores comunes, que les unen y guían hacia los objetivos** de la organización (P.E. ONG)

Departamentalización



Es la **especialización dentro de la empresa** y se rige por el **principio de homogeneidad**. Puede ser:

Vertical: Aumenta la **calidad en la dirección**, para ello se crean **más niveles jerárquicos**.

Horizontal: lo normal en una empresa es que se den **las dos departamentalizaciones a la vez**, **aumentando la calidad del trabajo y de la dirección**.

Tipos de departamentalización

- **Por funciones:** Consiste en hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa.
- **Por zonas geográficas:** Agrupamos dependiendo de la zona donde se localice la actividad que realice la empresa.
- **Por productos:** Se da en las empresas que estaban departamentalizadas por funciones y que debido a la cantidad de productos o servicios que oferta la empresa, la departamentalización se queda pequeña.
- **Por clientes:** Se asocian a las actividades vinculándolas por las demandas específicas que cada tipo de clientes efectúa, priorizando los gustos, nivel de calidad y atención requerida para cada público.

Organigrama

Está básicamente compuesto por rectángulos, que representan los cargos u órganos entre sí por líneas, que trazan las relaciones de comunicación entre ellos.

Cuando las líneas son horizontales, representan relaciones laterales de comunicación.

Cuando son verticales, representan relaciones de autoridad (del superior sobre el subordinado) o relaciones de responsabilidad (del subordinado hacia el superior).

Finalidad de un Organigrama

Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.

Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.

Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:

- Los cargos existentes en la compañía.
- Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- Como la autoridad se le asigna a los mismos.



PRÁCTICA



Organigrama
Cuaderno de prácticas 1