

FLACSO – SEDE ECUADOR

Maestría en Economía y Gerencia Empresarial 2008-2010 Teoría de las Organizaciones

Profesor: Econ. Geovanni Basabe M., Doctor

1. Justificación del curso

El mundo en el que se desenvuelve la empresa está marcado por los cambios continuos, si ha todo ello se añade la creciente competencia interempresarial podremos entender el protagonismo que adquieren el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas de las personas que forman la empresa y sobre todo, cómo lo comparten y lo ponen en práctica apoyándose en la arquitectura organizativa para que la empresa obtenga resultados.

Hoy por hoy se ha desatado una intensa reflexión en el campo de los modelos de gestión, de las estructuras organizativas, el aprendizaje colectivo y una inagotable aportación de ideas para perfeccionar los sistemas de la empresa para adaptarse al cambio y conseguir la excelencia en la gestión de las organizaciones.

Esta materia resulta de aprendizaje obligado para el futuro directivo o gestor de empresa dado que una vez seleccionada la actividad a la que la empresa se dedicará en el futuro, es necesario determinar cuál será la estructura de organización más adecuada, para que las posteriores decisiones operativas permitan lograr los objetivos pretendidos. Conviene señalar que las decisiones estructurales se refieren, además de a la organización idónea en el tipo de actividad elegida, entre otros puntos, al diseño del sistema de información, distribución comercial y adquisición y desarrollo de recursos, así como a la contratación y desarrollo de las personas.

Por todo ello su estudio necesita de la inmersión del alumno en los aspectos estructurales tanto desde el punto teórico -revisando las principales aportaciones que han tenido lugar, relacionándolas entre sí y valorándolas en su conjunto- como pragmático, aprendiendo de situaciones reales y aplicando los conocimientos y razonamiento a nuevas situaciones.

2. Objetivos general y específicos

La asignatura tiene un carácter multidisciplinar que pretende trabajar fundamentalmente el pensamiento sistémico del alumno, competencia fundamental para su futura tarea de dirección. Se trata de que alumno desarrolle su capacidad de comprender y de afrontar la realidad mediante patrones totales o sistemas, por lo que es esencial el desarrollo de su capacidad de transferir conocimientos específicos a diversas situaciones y de trascender los objetivos propios y cooperar con otros para alcanzar objetivos más globales.

En concreto, al final de la asignatura el alumno deberá mostrar resultados de aprendizaje referidos a su competencia de tener una visión de sistemas a las decisiones estructurales y en su interrelación con las decisiones estratégicas y operativas; explicar y relacionar los conceptos básicos de organización y dirección, así como las características, aportaciones y deficiencias de las diversas teorías sobre la dirección; valorar críticamente las escuelas de pensamiento sobre la teoría de las organizaciones; relacionar los conceptos esenciales del diseño estructural; reconocer los planteamientos teóricos del diseño estructural en la realidad empresarial; aplicar los planteamientos teóricos del diseño estructural al análisis práctico que se le presente; profundizar en la interacción entre el logro de las metas de la empresa y las legítimas aspiraciones de desarrollo y bienestar de todos sus partícipes sociales.

3. Contenido

Parte I: Las organizaciones y su entorno

1. Las organizaciones y la medición de su efectividad

- ¿Qué es una organización?: definición, características, tipología, el proceso de creación de valor y la razón de su existencia.
- Teoría de las organizaciones: ¿de qué trata?, las teorías clásica, humanística, de los sistemas y los enfoques contemporáneos. Su relación con la estructura, cultura, diseño y cambio organizacionales.
- Enfoques sobre la medición de la efectividad organizacional: el enfoque de los recursos externos, de los sistemas internos y técnico.

Bibliografía recomendada:

Daft, Richard L. (2000): Teoría y diseño organizacional, Internacional Thomson (Eds), Capítulos 1 y 2.

Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. C. (1998): Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación, Díaz de Santos (Eds), Capítulos 1, 2, 4 y 5.

2. Gobierno y control de las organizaciones

- Las metas organizativas y la toma de decisiones: el subsistema administrativo, proceso y tipología de las decisiones, concepciones relacionadas a la decisión, las decisiones grupales y el sistema de información.
- El trabajo de organizar y de dirigir: altos directivos y autoridad organizacional, una perspectiva de la teoría de la agencia y el análisis de una propuesta de solución.
- Mecanismos de gobierno y control de la organización: mecanismos alineadores y supervisores de la actuación gerencial.

Bibliografía recomendada:

Balbastre, B. F., Canet, G. T., Fernández, G. R., Redondo, C. A. y Revuelto, T. L. (1998): Organización y métodos de trabajo: dirección de la producción y RR.HH., Civitas (Ed), Capítulo 2.

Fernández, A. y Gómez, S. (1999): "El gobierno de la empresa: mecanismos alineadores y supervisores de las actuaciones directivas", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, no. 100, pp. 355-380.

3. La gestión ante los cambios del entorno

- ¿Qué es el entorno organizacional?: entornos general y específico y las fuentes de incertidumbre.
- Teoría de la dependencia de los recursos: las estrategias interorganizacionales simbióticas y competitivas.
- Costes de transacción y límites eficientes de la firma: naturaleza de los costes, costes de transacción y mecanismos de vinculación, los costes burocráticos y la elección de la estrategia organizacional.

Bibliografía recomendada:

Navas, L. J. y Guerras, M. L. (1996): La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones, Civitas (Ed), Capítulos 4 y 5.

Agüero, J. (2003): "Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético", *Universidad Nacional de Misiones, Facultad de Ciencias Económicas, Argentina*, pp. 1-26.

Parte II: Diseño de las organizaciones y su funcionamiento

4. Parámetros básicos del diseño organizativo

- Estructuración de las organizaciones: elementos básicos y división de labores, la diferenciación vertical y horizontal.
- Hacia un equilibrio entre la diferenciación y la integración de las funciones: estudio de los mecanismos de enlace y del sistema decisor.
- Estandarización y ajuste mutuo: formalización, adoctrinamiento y su relación.
- Modelos mecánico y orgánico: estructuras mecanizada y orgánica, el enfoque de la contingencia al diseño organizacional, los estudios de Lawrence y Lorsch y Burns y Stalker.

Bibliografía recomendada:

García, G. C. y Montoro, S. A. (1998): "El efecto de la centralización/descentralización de una organización sobre su nivel de conflicto: un análisis teórico", *Cuaderno de Estudios Empresariales*, no. 8, pp. 149-165.

Mintzberg, H. (2001): *Diseño de organizaciones eficientes*, Ateneo (Eds), Capítulos 1 y 2.

5. El diseño de la superestructura

- Autoridad: el surgimiento de la jerarquía, los limitantes de tamaño y altura, problemas con las altas jerarquías, la ley de Parkinson y el número ideal de niveles jerárquicos.
- Control: diferenciación horizontal, centralización y proceso de estandarización, el otorgamiento de facultades y los equipos autoadministrados.
- La burocracia: ventajas y aplicación de los programas de administración por objetivos APO.

Bibliografía recomendada:

Brickley, J., Smith, C. W., Zimmerman, J. L y Willett, J. (2004): *Diseño de organizaciones para la creación de valor: de la estrategia a la estructura*, Mc Graw-Hill (Eds), Capítulos 4 y 5.

Mintzberg, H. (2001): *Diseño de organizaciones eficientes*, Ateneo (Eds), Capítulos 3 y 4.

6. Especialización y coordinación

- Estructura funcional: ventajas, problemas y resolución.
- De una estructura funcional a una estructura divisional: el proceso de cambio, estructura divisional de productos, multidivisional, de equipos de productos, estructura geográfica y de mercado.
- Estructura matriz, en red y la organización sin límites: ventajas y desventajas de cada una.

Bibliografía recomendada:

Daft, Richard L. (2000): *Teoría y diseño organizacional*, Internacional Thomson (Eds), Capítulos 6 y 7.

Robbins, S. P. (2004): *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall (Eds), Capítulo 15.

7. Creación y gestión de la cultura organizativa

- ¿Qué es la cultura organizativa?: una aproximación conceptual, características, consecuencias y propiedades básicas.
- Enfoques y factores categóricos de su creación: los enfoques de integración, diferenciación y fragmentación, y los factores que promueven el apareamiento de la cultura organizativa.
- Génesis e influencia en la gestión de las organizaciones: sobre la efectividad organizacional, dirección estratégica y su importancia como recurso intangible.

Bibliografía recomendada:

- Dasí, S. (2002): "Cultura organizativa: fundamentos teóricos", *Cuadernos de Trabajo*, no. 148, pp. 1-37.
- Varios Autores (1995): Dirección de empresas de los noventa: homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno, Civitas (Ed), Capítulo 11.

8. Estrategias y diseño organizativo frente al entorno

- Estrategias y ventajas competitivas: fuentes de las competencias esenciales, expansión global y niveles de estrategia.
- Las estrategias funcional y empresarial: liderazgo en costes o diferenciación de productos, estrategia-estructura-cultura a nivel funcional y empresarial.
- La estrategia corporativa: integración vertical, diversificación relacionada y no relacionada, estrategia-estructura-cultura a nivel corporativo.
- Estrategia de internacionalización: la empresa multinacional, implementación de una estrategia internacional, global y transnacional.

Bibliografía recomendada:

- García-Tenorio, R. y Guerras, M. L. (1995): "La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia", *Cuadernos de Estudios Empresariales*, no. 5, pp. 143-155.
- Rico, G. M^a de G. (2000): "Implicaciones del entorno como factor de contingencia sobre el diseño organizativo de las empresas multinacionales: una síntesis teórica", *Revista de Dirección y Organización de Empresas*, no. 24, pp. 143-145.

Parte III: El cambio organizacional

9. Tipos y formas de cambio organizacional

- Concepto y el proceso de cambio en las organizaciones: gravitantes a favor y resistencias al cambio a nivel organizacional, grupal e individual.
- El cambio evolutivo en las organizaciones: la teoría del sistema sociotécnico, hacia la calidad total, trabajadores y equipos de trabajo flexibles, reingeniería, reestructuración e innovación.
- El cambio de la cultura organizativa: diagnosticar la organización, determinar el estado futuro deseado, implementar, evaluar e investigar las acciones.
- Desarrollo organizacional: superar las resistencias al cambio y promoverlo.

Bibliografía recomendada:

- Hornos, B., Abad, G. y Hurtado, T. (1998): "Cambios en las estructuras organizativas y en el estilo de dirección, promovidos por nuevos estilos de dirección", *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, no. 20, pp. 38-44.

Varios Autores (1998): Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones, Pirámide (Eds), Capítulo 13.

10. Tamaño, crecimiento y ciclos de la organización

- El ciclo de la organización: nacimiento, crecimiento, declive y muerte.
- Tamaño organizativo y crecimiento: nacimientos, estrategias de supervivencia y el proceso de selección natural. La teoría institucional del crecimiento.
- El modelo de Greiner de crecimiento organizacional: las etapas de creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración.
- Declive y muerte organizacional: una cuestión de efectividad vs. rentabilidad, inercia organizacional, cambios en el entorno, el modelo de Weitzel y Jonsson de declive organizacional.

Bibliografía recomendada:

Daft, Richard L. (2000): Teoría y diseño organizacional, Internacional Thomson (Eds), Capítulo 5.

Hodge, B. J. y Anthony, W. P. (2003): Teoría de la organización: un enfoque estratégico, Prentice Hall (Ed), Capítulo 7.

11. Toma de decisiones y aprendizaje organizacional

- Modelos de toma de decisiones: modelos racional, de Carnegie, incrementista, no estructurado y la naturaleza del aprendizaje organizacional.
- Factores que afectan el aprendizaje organizacional: aprendizaje y estructuras cognitivas, algunos tipos de prejuicios, disonancia cognitiva, ilusión de control, frecuencia, representabilidad e identificación del compromiso.
- Mejora de la toma de decisiones y del aprendizaje: análisis de las estrategias, teoría de juegos, naturaleza de la esfera directiva, comunicación persuasiva y la estructura organizacional colateral.

Bibliografía recomendada:

Daft, Richard L. (2000): Teoría y diseño organizacional, Internacional Thomson (Eds), Capítulo 15.

Vélez, E. M^a I. (2007): El proceso de toma de decisiones y el aprendizaje organizacional, *Universidad Pontificia Bolivariana: Escuela de Ciencias Estratégicas-Grupo de Estudios Empresariales*, Capítulo 5.

12. Administración de conflictos, poder y política

- ¿Qué es el conflicto organizacional?: una cuestión de intereses contrapuestos.
- Modelo de Pondy del conflicto organizacional: los conflictos latente, percibido, sentido y secuelas del conflicto.
- Estrategias para la resolución de conflictos: actuar a nivel de la estructura y de las actitudes y los individuos.
- ¿Qué es el poder organizacional?: concepto, fuentes y uso del poder.

Bibliografía recomendada:

Daft, Richard L. (2000): Teoría y diseño organizacional, Internacional Thomson (Eds), Capítulo 13.

Varios Autores (2005): Gestión del conflicto, mediación y negociación, Pirámide (Eds), Capítulos 2, 3, 7, 8 y 13.

4. Programación por sesiones

Sesión No.	Fecha	Tema
1	17-03-2009	Las organizaciones y la medición de su efectividad
2	19-03-2009	Gobierno y control de las organizaciones
3	24-03-2009	Análisis práctico No. 1 y 2
4	26-03-2009	La gestión ante los cambios del entorno
5	31-03-2009	Parámetros básicos del diseño organizativo
6	02-04-2009	Análisis práctico No. 3 y 4
7	07-04-2009	Diseño de la superestructura
8	14-04-2009	Especialización y coordinación
9	16-04-2009	Análisis práctico No. 5 y 6
10	21-04-2009	Examen Parcial
11	23-04-2009	Creación y gestión de la cultura organizativa
12	28-04-2009	Estrategias y diseño organizativo frente al entorno
13	30-04-2009	Análisis práctico No. 7 y 8
14	05-05-2009	Tipos y formas de cambio organizacional
15	07-05-2009	Tamaño, crecimiento y ciclos de la organización
16	12-05-2009	Análisis práctico No. 9 y 10
17	13-05-2009	Toma de decisiones y aprendizaje organizacional
18	14-05-2009	Administración de conflictos, poder y política
19	16-05-2009	Análisis práctico No. 11 y 12
20	16-05-2009	Examen Final

5. Estrategia didáctica

Las sesiones de clase se desarrollarán en base de la exposición magistral del profesor de los aspectos teóricos de la materia, procurando la participación dinámica del alumno con el objetivo de aclarar las dudas e inquietudes sobre las diferentes temáticas a tratar que pudiesen surgir.

Las sesiones de análisis práctico tienen como objeto principal aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en las clases a situaciones reales que se presentan en las empresas, de esta manera se logrará un aprendizaje efectivo del alumno.

6. Evaluación

Siendo la evaluación una herramienta básica para determinar el grado de aprendizaje de los alumnos, ésta pretende ser lo más efectiva posible. Así, en las sesiones dedicadas al análisis práctico se calificará la exposición y análisis de situaciones reales preestablecidas por grupos de alumnos que darán lugar al debate y proposición de soluciones óptimas a los problemas planteados. Se estima que cada grupo expondrá 3 veces durante el curso.

Complementariamente se evaluará los conocimientos adquiridos a través de dos pruebas, una parcial, a mitad de curso y una final.

Descripción	Porcentaje de calificación
Exposición de análisis prácticos	3 exposiciones de 20% cada una
Pruebas parcial y final	40%
	100%

Atentamente;

Econ. Geovanni Basabe M., Doctor