



**Desarrollo de Software**  
**Semestre 5**

Programa de la unidad didáctica:  
**Estructura organizacional**

**Unidad 1. La organización como sistema**

Ciudad de México, abril del 2025

Clave: 15143527

**Universidad Abierta y a Distancia de México**





### Índice

Unidad 1. La organización como sistema .....	3
Presentación de la unidad .....	3
<b>Logros</b> .....	3
Competencia específica.....	4
Temario .....	4
1.1 Importancia de la organización como sistema .....	5
1.1.1 Concepto de organización .....	5
1.1.2. Definición de un sistema.....	9
1.2 Tipos de organización.....	16
1.2.1. Propuesta de clasificación para estudiar a las Organizaciones.....	17
1.2.2 Del gobierno, Iniciativa Privada y de la Sociedad Civil .....	20
1.3. Funciones de las organizaciones .....	23
1.3.1. Funciones básicas y complementarias de las organizaciones .....	23
1.3.2. Diferencias y similitudes entre las organizaciones .....	25
Cierre de la unidad.....	28
Fuentes de consulta.....	29



### Unidad 1. La organización como sistema

#### Presentación de la unidad

En esta nueva etapa de tu desarrollo profesional se desea que ésta sea interesante y productiva; por lo que resulta muy gratificante darte la bienvenida a la unidad didáctica *Estructura organizacional*.

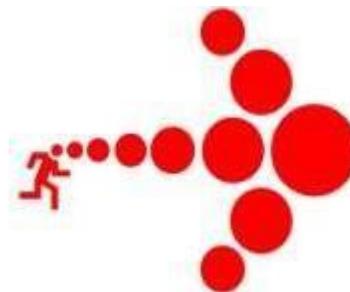
Esta unidad tiene el propósito de complementar los conocimientos que adquiriste anteriormente en *Fundamentos de administración*: la importancia del proceso administrativo y su relevancia en la formación y operación de la organización.

Se inicia con el tema *1.1. Importancia de la organización como sistema*, a partir del cual comprenderás qué es una organización y por qué es importante analizarla como un sistema para poder saber cómo funciona. A continuación, en el tema *1.2. Tipos de organización* analizarás los cambios que han sufrido las organizaciones a través del tiempo, además de identificar la clasificación de las organizaciones dependiendo del interés u objeto para su estudio. En el tema *1.3. Funciones básicas y complementarias de las diversas organizaciones* podrás saber que las funciones que realiza una organización están en estrecha relación con su medio y los objetivos que persiguen, por qué conocer su clasificación a partir de sus objetivos principales, cuáles son sus necesidades específicas y plantear a partir de la Ingeniería en Software soluciones a las mismas.

#### Logros

Los propósitos de esta unidad son:

- Identificar los conceptos de organización y sistema.
- Reconocer los tipos de organizaciones a partir de las diferencias y similitudes respecto a sus características y sus funciones.
- Analizar a la organización como sistema a partir de la relación entre sus funciones.





### Competencia específica

- Identificar los tipos de organización existentes para conocer las diferencias y similitudes entre una organización y otra mediante el análisis de la organización como sistema.



### Temario

#### 1. La organización como sistema

- 1.1. Importancia de la organización como sistema
  - 1.1.1. Concepto de organización
  - 1.1.2. Definición de un sistema
- 1.2. Tipos de Organización
  - 1.2.1 Propuesta de clasificación para estudiar a las organizaciones
  - 1.2.2 Del gobierno, Iniciativa Privada y de la Sociedad Civil
- 1.3. Funciones de las organizaciones
  - 1.3.1 Funciones básicas y complementarias de las organizaciones
  - 1.3.2 Diferencias y Similitudes entre las organizaciones



### 1.1 Importancia de la organización como sistema

En este tema se definirá el concepto de organización y sistema para obtener una visión general acerca de los elementos que componen a este último y la forma en que funciona dentro de la organización, a partir de ello se podrá identificar los tipos de organización existentes, sus diferencias y similitudes mediante el análisis de la organización como sistema y desarrollar habilidades para proponer respuestas a problemas prácticos con base en las necesidades de la misma.

¿Qué se entiende por organizar?, Terry & Franklin (2009, pág. 250) señalan que organizar es: “establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo”.



*Equipo de trabajo.*

Microsoft Office. (s.f.). Equipo de trabajo [Imagen]. <http://office.microsoft.com/es-mx/images/results.aspx?qu=equipo+de+trabajo&ex=1#ai:MC900437117>

Diariamente realizamos actividades laborales, académicas y/o familiares en las que organizamos tiempo, esfuerzo, energía para lograr llevar a cabo las tareas eficientemente, e incluso dentro de la realización de las tareas propias son llevadas a cabo otras más complejas. Al comprar o adquirir un bien o servicio, esta acción corresponde a un elemento del proceso, acción que se llevó a cabo para lograr el objetivo final, la venta.

La organización ha permitido al ser humano simplificar tareas que antes le requerían mayor tiempo y energía, por ejemplo: los servicios de internet como compras, pagos y ventas en línea poseen sistemas de datos que tienen que ser procesados continuamente para su análisis y actualización, funciones que son llevadas a cabo través de un equipo de trabajo en el que hay distribución y asignación de tareas, logrando así realizarlo en el menor tiempo y costo posible. Es objetivo de esta unidad brindarte elementos necesarios para analizar, **cómo las organizaciones implementan acciones y decisiones para lograr sus objetivos a partir de la categoría de sistema.**

#### 1.1.1 Concepto de organización

Las organizaciones se materializan de diversas formas, tales como hospitales, bibliotecas o casas, las cuales se encuentran integradas por personas o empleados que se agrupan



con base en objetivos y funciones, y que son las encargadas de dar funcionamiento a las mismas.

Sin embargo, como unidad la organización es abstracta y puede estar en diferentes espacios físicos, y las hay tan diversas como una empresa de desarrollo de software o una funeraria.

Como se puede apreciar hablar de organización es hablar de personas, y de las relaciones que tienen unas con otras, una organización existe e interactúa con el fin de desempeñar funciones esenciales para alcanzar metas como lo señala Daft (2005): “Las organizaciones son: 1. Entidades sociales, 2. Dirigidas a Metas, 3. Diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y 4. Vinculados con el ambiente externo” (Daft, 2005, pág. 11).



*Representación metafórica de la relación de personas construyendo y trabajando hacia un fin, con una estructura específica. Cultura Reviu, s/f.*

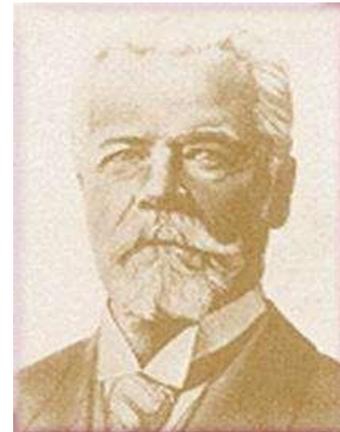
La importancia de su estudio radica en su acelerado crecimiento en los últimos años, así se puede observar la expansión masiva que han tenido las grandes corporaciones y empresas multinacionales. Anteriormente las organizaciones eran pocas y pequeñas, y cada una solucionaba de forma empírica sus propios conflictos de fuerza laboral y de organización para el trabajo, siendo la única forma de transmitirlos a través de la observación y aun así la mayoría tenían que irlos redescubriendo (Alonso Munguia, 2006). Las necesidades de cada época han sido distintas, así tenemos por ejemplo durante la Revolución Industrial se privilegiaba la producción sobre los intereses del individuo, porque era muy evidente la tendencia a satisfacer necesidades materiales de la población ante el continuo incremento de la misma (Alonso Munguia, 2006).

Los siguientes autores son representativos de la teoría organizacional, sus conceptos han sido integrados en las formas de estudiar a la organización a través del tiempo.



La teoría de la administración de Henry Fayol, elaborada en el marco de la Revolución industrial, se basa, a partir de su experiencia como empresario, en seis principios aplicables a cualquier tipo de empresa, industrial comercial o de cualquier tipo:

”Funciones técnicas se refiere básicamente a la producción de bienes y servicios, comerciales relacionados con la compra, venta o intercambio, financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales, de seguridad relacionadas con la protección y preservación de los bienes y personas, contables, relacionados con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas, y administrativas relacionadas con la coordinación de las demás funciones por la dirección” (Muñoz Castellanos & Nevado Peña, 2007, pág. 26)



*Henry Fayol (1841-1925).*

Rojas, L. (2012, noviembre). 14 principios de la administración. Blogspot.  
[http://rojasluisa.blogspot.mx/2012/11/14principios-de-la-administracion\\_8412.html](http://rojasluisa.blogspot.mx/2012/11/14principios-de-la-administracion_8412.html)

Esta forma de concebir a la organización era muy rígida en su estructura y forma, prestando nula importancia a la participación e iniciativa de los trabajadores, ideas fundamentales en el establecimiento de grandes producciones, sus características básicas era satisfacer necesidades de la industria.

Otra aportación importante al estudio de la organización lo realizó Max Weber “con su modelo burocrático, concibe a la burocracia como la forma más adecuada para el funcionamiento de organizaciones complejas” (Alonso Munguia, 2006, pág. 41), este modelo se fundamentaba básicamente en ejercer la autoridad basándose en un puesto y su recompensa es el salario. Su aportación es relevante porque su propuesta de modelo considera el contexto social en el que se desarrolla una organización. Sin embargo, a lo largo del tiempo las necesidades fueron cambiando y por lo tanto las formas de estudiar a la organización. pudo saber que estos modelos de organización no satisfacían las necesidades que se estaban viviendo y fueron surgiendo otras teorías la evolución de estos modelos de pensamiento acerca de las organizaciones permitió la concepción de una



*Max Weber (1864-1920).*

Aldir, J. C. (s.f.). Individualidad y conciencia colectiva (3ª parte). Juan Carlos Aldir.  
<http://juancarlosaldir.com/reflexiones/43blog%E2%80%93individualidad-y-conciencia-colectiva%E2%80%933era-parte/attachment/41blog%E2%80%93individual-6-max-weber-1864%E2%80%931920>

teoría que plantea a partir de principios de la biología,



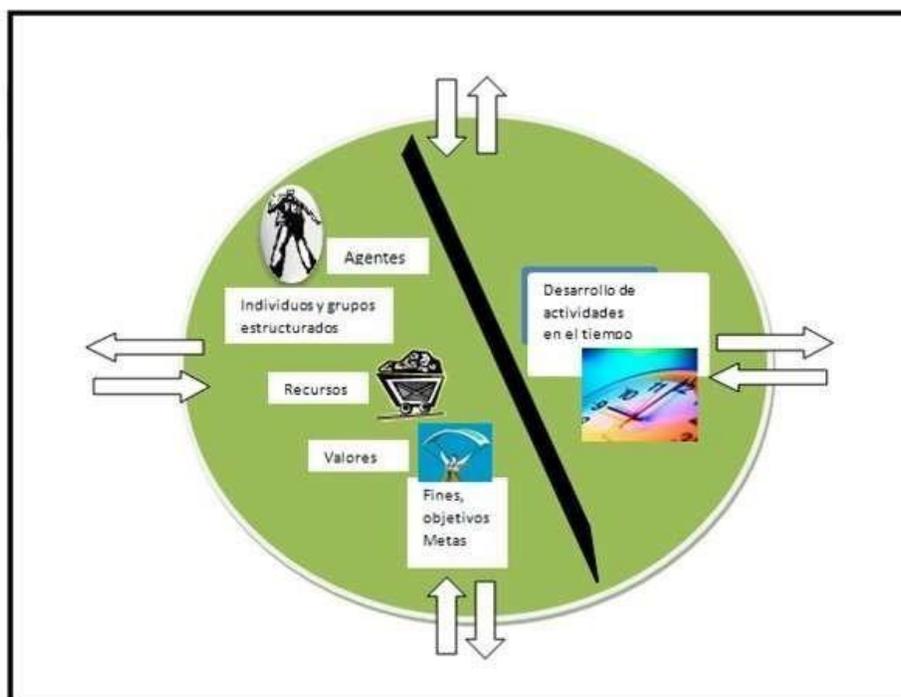
ingeniería en sistemas, estudiar a una organización a partir del análisis de los elementos que la conforman, hablamos de la Teoría de Sistemas de la cual se tratará más adelante.

A continuación, se mencionan algunas definiciones de los teóricos contemporáneos acerca de la organización. Muchas de sus definiciones siguen vigentes.

Agustín Reyes Ponce (2008) define a la organización como una estructura de relaciones entre las funciones o actividades que se realizan con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia de los objetivos señalados

Johansen Bertoglio, (2004), explica a la organización como un sistema social, entendiéndolo por ello a un grupo de individuos que interactúan desarrollando roles particulares para alcanzar objetivos comunes, ejemplos de ello puede ser la empresa industrial, instituciones y organismos públicos y privados. Es relevante resaltar que la forma en que los individuos de este grupo llevan a cabo sus actividades se realiza a partir de una estructuración de modelos particulares llámese autoridad jerárquica, distribución de la autoridad, división del trabajo o especialización.

### CONTEXTO



*Ejemplo de esquema de organización.*

Wordpress (2008)



Renate Mayntz, “considera a la organización como un sistema social encaminado hacia un objetivo, en acción recíproca con el medio, con tendencia a la autopreservación y la integración” (Álvarez, 1997, pág. 56). Es decir, las acciones de la organización están orientadas a su sobrevivencia y equilibrio, con base en ello dirigen sus objetivos y trabajo.

Elt Shein señala que “la organización es una coordinación de esfuerzos, de finalidades en común, división del trabajo y de jerarquías de la autoridad” (Álvarez, 1997, pág. 56). Generalmente todas las partes de la organización se encuentran interrelacionadas, realizando ciertos objetivos, coordinando sus esfuerzos a partir de jerarquías de autoridad así tenemos por ejemplo el caso de soporte técnico va a atender una necesidad específica como puede ser la demanda en atención de llamadas para requerir un servicio que preste la organización, necesitará información del Centro Técnico para valorar cómo resolverá esa necesidad y con el área Soporte Técnico con qué recursos se cuenta, personal, financieros, equipo, presupuesto, etcétera.



*Representación metafórica de la relación de algunos elementos de la organización*  
Plasencia Salinas, L.M., 2012.

### 1.1.2. Definición de un sistema

Las organizaciones, como has venido observando a lo largo de esta unidad, han sufrido transformaciones en pro de mantenerse, el término sistema que se abordará en este tema se retoma como una categoría teórica que permite abordar el estudio de la organización.



De acuerdo a la validación que ha tenido la definición de sistema por parte de la *General Systems Society for Research*, se entiende por sistema al conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos (basado en Johansen Bertoglio, 2004).

“En el contexto de la teoría de sistemas la organización es un número de elementos que interactúan en forma independiente. El flujo de entradas y salidas es el punto de partida inicial cuando se describe a la organización, es decir, la organización toma los bienes (insumos) del sistema más grande (entorno), procesa estos recursos (procesos) y los devuelve con otra forma de producto” (Gibson & Ivancevich, 2001).

Elementos básicos del sistema (Alonso Munguía, 2006, pág. 56):

Insumos — Procesos — Productos — Entorno

**Insumos**- Son los elementos que se captan o importan del Medio para el funcionamiento del Sistema, los cuales, han de transformarse. Estos pueden ser Recursos Naturales o Recursos Humanos.

**Procesos**- Se refieren a la conversión de los insumos, siendo esto la producción que caracteriza a un Sistema.

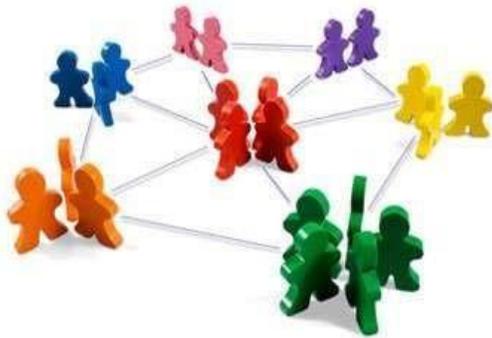
**Productos**- Equivale a la Resultante que el Sistema exporta al medio para su supervivencia; son las unidades encargadas directamente de la elaboración de un producto.

**Entorno**- Es el Medio donde existe y opera el Sistema y sólo este puede determinar desde sí mismo lo que es el entorno.

La teoría de sistemas hace posible describir el comportamiento interno y externo de las organizaciones, al interior se puede estudiar a los individuos que la conforman así como la función de sus tareas y roles, siempre tomando como referencia al entorno que influye en la misma (dada la interacción entre las partes del Sistema y de la relación entre Sistemas).



### Subsistemas en la Organización



*Subsistemas.:*

Camargo, M. J. (2010, mayo). Blog post. Blogspot.  
<http://majulietacamargove.blogspot.mx/2010/05/blog-post.html>

Los sistemas pueden ser divididos en subsistemas y estos poseen características similares a un sistema de acuerdo al principio de recursividad, el cual señala S. Beer (citado en Johansen Bertoglio 1994, pág.71) “lo que es aplicable al sistema lo es aplicable para su supersistema y el subsistema”.

Se entenderá como subsistema “conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructuralmente y funcionalmente, dentro de un sistema mayor, y que posee sus propias características” (Johansen Bertoglio, 2004, pág. 56).

El sistema está constituido por subsistemas, la importancia de ellos radica en que desarrollan funciones específicas para sobrevivir, los subsistemas producen el servicio y el producto de la organización.

El termino de subsistema muestra lo complejo que es un sistema, ya que este nivel de analisis se aplica dependiendo de los objetivos que se requiera para la organización, es decir, posibilita estudiar a la organización desde sus elementos constitutivos funcional y estructuralmente. “En un sistema matrimonial a pesar de que ambos señalan que serán uno en el matrimonio, permanecen como individuos que comparten intereses comunes” (Johansen Bertoglio, 2004, pág. 56).

Los subsistemas desarrollan funciones específicas requeridas por la organización para sobrevivir, una categoría que determina que sea un subsistema o no es el concepto de viabilidad, es decir la capacidad de sobrevivencia del subsistema en un medio que se encuentra constantemente en cambio.

Por ejemplo en los humanos: el subsistema digestivo, el sub sistema nervioso, el sub sistema óseo, entre otros, en donde están conectadas cada una de sus partes y realizan una función específica que apoya y recibe apoyo de las demás, pero que en su conjunto realizan aquello para lo que fueron creadas por la naturaleza.

Además de la viabilidad otra categoría que se puede emplear para determinar si una parte de la organización es un subsistema o no, es la aplicación de un modelo funcional de subsistemas propuesto por Katz y Kahn (Johansen Bertoglio, 2004) en donde se explica la interdependencia entre los subsistemas funcionales, lo emplean en los procesos



administrativos para referirse a las diversas funciones que desempeña una organización. Como el objetivo principal y la interdependencia entre las áreas.

### **Modelo funcional de subsistemas de Katz y Kahn** (Johansen Bertoglio, 2004)

- 1. Función de producción;** sus funciones principales sería la transformación de las corrientes de entrada del sistema, en un bien o servicio que caracteriza al sistema y su objetivo es la eficiencia técnica, además de la incorporación de nuevas tecnologías,
- 2. Funciones de apoyo;** “que buscan proveer, desde el medio al subsistema de producción, con aquellos elementos necesarios para esa transformación; luego son encargadas de la exportación del bien y/o servicio en el medio con el fin de recuperar o regenerar las corrientes de entrada, y, finalmente, son las encargadas de lograr que el medio “acepte” o “legalice” la existencia misma del sistema. En concreto, su objetivo es la manipulación del medio.” (Johansen Bertoglio, 2004, pág. 58)
- 3. Funciones o subsistemas de mantención;** “encargadas de lograr que las partes del sistema permanezcan dentro del mismo.” (Johansen Bertoglio, 2004, pág. 58)
- 4. Funciones o subsistemas de adaptación;** “que buscan llevar a cabo los cambios necesarios para sobrevivir en un medio en constante cambio.” (Johansen Bertoglio, 2004, pág. 58)
- 5. Función de Dirección;** se encarga de coordinar las relaciones de la empresa con el entorno, así como, coordinar las funciones de los diversos subsistemas funcionales.

Esta propuesta plantea que los subsistemas están representados básicamente por cinco áreas funcionales de la organización, aunque actualmente se pueden encontrar variaciones y ampliaciones de las mismas.

Sin embargo, aunque se han mencionado características sistémicas que ayudan a deducir cuándo una parte es subsistema o solamente un componente del sistema, no existen principios generales que lo determinen.

De acuerdo con lo anterior se puede decir que un sistema está compuesto por dos o más partes interrelacionadas que influyen en el objetivo del mismo, sin embargo para entender cómo funciona éste, no basta con conocer las partes que lo integran llámense subsistemas, es necesario entender la forma en que estos se relacionan con otros sistemas a su vez (Iborra, M., & Dasí, Á., 2006).

La posibilidad de descomponer un sistema en subsistemas posibilita y facilita su estudio al permitir analizar áreas de oportunidad a partir de las áreas funcionales.



La importancia de abordar a la organización como un sistema radica en la complejidad de poder analizar su composición en relación a sus elementos: insumos, procesos, productos, entorno, a partir de su descomposición en subsistemas, lo cual permite visualizar cómo operan las áreas que la conforman, e identificar a través de ellas posibles áreas de oportunidad.

La Teoría General de Sistemas, clasifica a los sistemas con base en diversos criterios, uno de los más importantes por sus implicaciones y que retomaremos en este tema será la diferencia de sistema abierto y sistema cerrado de acuerdo a Katz y Kahn (Johansen Bertoglio, 2004).

Estos autores proponen que dependiendo de su grado de complejidad los sistemas pueden dividirse en:

- ▽ Sistemas abiertos
- ▽ Sistemas cerrados

A continuación, señalan las principales características de los sistemas abiertos:

- ✓ **Corriente de entrada.** Es la importación de energía del entorno, (inputs). Para que los sistemas funcionen necesitan adquirir recursos del medio a estos se les llamará también energía, estos recursos pueden ser materiales, financieros, humanos e información.
- ✓ **Proceso de conversión.** ¿Hacia dónde va esa energía?, El sistema transforma la energía que han recibido del entorno (outputs). Esta energía es transformada en diferentes formas, hablando de la organización el procesamiento de la energía está a cargo de las áreas responsables de la elaboración del producto. En el caso de una empresa de tecnología el procesamiento de información sería su proceso de producción, por la información que han recibido están trabajándola para ver de qué forma la emiten, hacia el exterior.
- ✓ **Corriente de salida.** Emiten energía al entorno, exportan la energía procesada en un producto final, es relevante esta característica del sistema porque no existe una sino varias corrientes de salida, aunque todo sistema posee objetivos particulares, eso no significa que no se vea afectado por su medio ambiente, generando además de su producto final, otras formas de energía, se cita el siguiente ejemplo:

En una organización de fabricación de muebles su corriente de salida principal sería el mueble en diferentes diseños, pero otras corrientes de salida llegarían a ser los contaminantes hacia el entorno, como el ruido, desperdicio industrial e



incluso la generación de empleos. Las corrientes de salida pueden ser positivas o



negativas “dada la gran dependencia que tiene del medio, la actividad positiva o negativa de ese medio hacia el sistema será el factor más importante para determinar la continuación de su existencia o su desaparición” (Johansen Bertoglio, 1994.pág 73)”

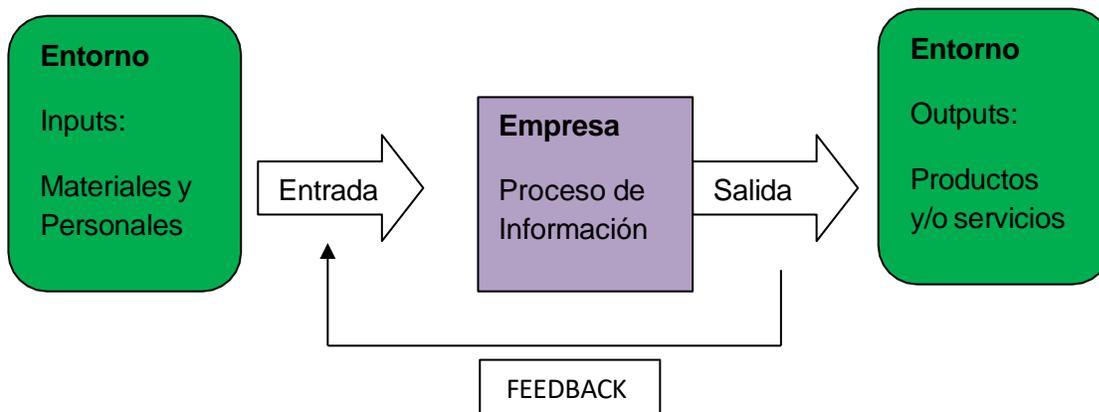
- ✓ **La comunicación de retroalimentación.** Reciben información, lo que les permite controlar su funcionamiento y regularse, denominada como *feedback*, es decir, la retroalimentación.

La retroalimentación se refiere a la información que indica cómo está realizando sus funciones el sistema en la búsqueda de su objetivo, la cual también es introducida nuevamente al sistema con la finalidad de que se lleven a cabo las correcciones necesarias para lograr el objetivo del sistema.

“La teoría de sistemas realza la importancia de responder frente al contenido de cada información entregada por la retroalimentación” (Gibson & Ivancevich, 2001, pág. 65).

- ✓ **Equifinalidad.** Plantea caminos distintos para alcanzar determinados resultados.

El sistema abierto constantemente está recibiendo recursos y elementos del entorno, los cuales son necesarios para actuar en tiempo real en la coordinación y producción de las actividades internas ante posibles incertidumbres y amenazas.



Iborra, M., & Dasí, Á. (2006). *Esquema de representación de la organización como sistema abierto [Imagen]. En Título del libro o documento (p. 13). Editorial.*

Por su parte los sistemas cerrados a diferencia de los abiertos no intercambian energía ni información con su medio, es decir, se encuentra aislados y se aplica generalmente a sistemas muy limitados que ejecutan funciones de manera fija, son los llamados sistemas mecánicos como las máquinas (Johansen Bertoglio, 2004).



*Ejemplo de un sistema cerrado.*  
UNAC, 2013

En conclusión, la teoría de sistemas da la posibilidad de conocer el comportamiento interno y externo de las organizaciones mediante los elementos básicos del sistema: insumos, producto, proceso y entorno, saber cómo y por qué las personas realizan tareas individuales y en grupo, cómo desde el exterior se evalúan transacciones con otras organizaciones.

### **La organización como sistema**

La organización como sistema se entiende que es “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, formando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre datos” (Alonso, 2006, pág. 57).

La organización es un sistema abierto por que para sobrevivir interactúa con su medio ambiente, consume recursos, los procesa y exporta en forma de servicios o productos hacia el entorno.

La organización es considerada un sistema porque es un conjunto integrado por partes, está constituida por individuos que establecen relaciones unos con otros y que interactúan con su entorno en forma individual y colectiva. El flujo de entradas y salidas es el punto de partida de la organización, toma los bienes (recursos) del sistema más grande (entorno) los procesa y los devuelve en forma de producto.

Asimismo, la organización como sistema es evaluada en función de su capacidad para lograr objetivos.

Citando a Mundet, mencionado en Sallán Leyes, J.M., (2001) las organizaciones como sistema quedan caracterizadas por tres componentes



- **Los elementos del sistema:** se refiere a cualquier sistema integrado por elementos individuales, es decir interdependientes en su constitución, crean niveles de complejidad llamados subsistemas los cuales contribuyen a modelar o transformar a la organización para lograr un equilibrio permanente necesario para mantenerse y sobrevivir
- Los **objetivos** del sistema: se refiere a que todo sistema tiene un objetivo hacia el cual tienden los elementos del mismo., siendo los objetivos finales de toda organización la supervivencia de la misma a las continuas demandas del ambiente y la importancia de lograr un equilibrio entre las diversas partes del sistema del cual la organización forma parte. Porque a partir de su equilibrio le permite continuar existiendo de lo contrario tendería a la extinción.
- Las **interacciones** entre los elementos del sistema, se refiere a la relación que guardan los subsistemas o áreas funcionales entre sí, para llevar a cabo objetivos, como se mencionó anteriormente, así se pone por ejemplo sistemas creados por la propia naturaleza y otros creados particularmente por el ser humano.

Entre los sistemas creados por el ser humano se encuentran, por ejemplo, los sistemas de cómputo, porque están formados por un conjunto de elementos que interactúan entre sí, para procesar y almacenar información de acuerdo a una serie de instrucciones, los objetivos de estos sistemas corresponden a una necesidad de eficientar información por suponer, si este sistema computacional dejará de ser viable para sus creadores tendería a ser obsoleto y por ende a dejar de existir; también están los sistemas diseñados para optimizar tiempos de respuesta de la información, sistemas para eficientar la contabilidad, y muchos más que se pueden traducir en resultados a partir de las necesidades de cada sistema estudiado como organización.

La categoría de sistema permite ver los componentes que integran a la organización y a partir de los cuáles funciona, sin embargo, las organizaciones actualmente poseen tal complejidad de características y objetivos que se ha hecho necesaria una clasificación que posibilite estudiar su funcionamiento. En los siguientes apartados se tratará una propuesta de clasificación y más adelante las funciones básicas y complementarias de las organizaciones a partir de su clasificación.

## 1.2 Tipos de organización

Como ya se mencionó en el apartado *1.1.1 Concepto de Organización*, las organizaciones se encuentran en continuo cambio, y crecimiento, para el egresado de la carrera de Ingeniería en Software es fundamental identificar cómo están clasificadas, qué objetivos persiguen para tener claro necesidades específicas y realizar propuestas al respecto.



### 1.2.1. Propuesta de clasificación para estudiar a las Organizaciones

De forma general la tipología de las organizaciones tiene por objetivo disponer de criterios específicos en función de las necesidades de éstas, es decir, para algunas organizaciones es más importante obtener mayores ganancias y en función de ello va a considerar implementar acciones para obtenerlas.

Existen diferentes formas de clasificar a las organizaciones para su estudio y análisis el cual nos puede ayudar o dificultar la comprensión de su composición y desarrollo, como un primer acercamiento se plantea una tipología basada en los criterios económicos y jurídicos (basado en Iborra y otros,2006):

La siguiente clasificación parte de los criterios: económicos y los jurídicos

✓ Dentro del **ámbito económico**:

- Organizaciones productivas que ofrecen un bien o servicio, se dividen en tres sectores:
  - **sector primario**, sus actividades productivas se basan en el aprovechamiento de los recursos naturales, a partir de los cuales generan materia prima; la agricultura, la explotación forestal, minería, la pesca.
  - el **sector secundario**, tiene como principales actividades el uso de maquinaria y procesos automatizados para transformar las materias primas del sector primario. Sus divisiones son la Construcción, la electricidad, Gas, Agua e Industria Manufacturera. En este sector se encuentran las fábricas, talleres, laboratorios y todo tipo de industrias. ;
  - el **sector terciario**, “en este sector no se producen bienes materiales; se reciben los productos elaborados en el sector secundario para su venta; también nos ofrece la oportunidad de aprovechar algún recurso sin llegar a ser dueños de él, como es el caso de los servicios. Asimismo, el sector terciario incluye las comunicaciones y los transportes. Sus grandes divisiones son: Comercio, Servicios y Transportes, conforme a definición publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía” (tomado del Diario Oficial de la Federación).
- Dentro del ámbito económico también se encuentran clasificadas las organizaciones de acuerdo a sus **dimensiones**, es decir al número de integrantes que conforman la organización y su nivel de facturación que puede



variar y únicamente son algunos criterios para categorizar a las organizaciones; entrarían las **pequeñas y medianas empresas** (PYMES).

- También se clasifican las organizaciones por su presencia a **nivel nacional o Internacional**, es decir, si el trabajo o funciones que realizan se desarrollan únicamente en el país o también a nivel internacional.
- ✓ En el **ámbito jurídico**, se ubican las organizaciones según la propiedad de capital y por forma jurídica:
- De acuerdo a la **propiedad del capital** (basado en Daft, 2005), se refiere a:
    - Pública**, cuyo capital proviene del Estado.
    - Privada**, su capital proviene de particulares; accionistas y socios en general.
  - Forma **Jurídica**. En esta clasificación (basado en [tuempresa.gob.mx](http://tuempresa.gob.mx)) tenemos:
    - La **empresa individual** cuyas decisiones recaen en un único propietario y por ende todos los beneficios recaen en su persona, generalmente son negocios personales como consultorios dentales y despachos de abogados.
    - La **sociedad**, es una organización en la que participan más de dos personas como copropietarios, se constituye a través de un contrato con el fin de obtener ganancias de ella se derivan dos tipos más de organización.

De acuerdo a su naturaleza se dividen en **sociedades civiles**, se crean cuando no tienen bienes físicos y **sociedades comerciales**, se crean para realizar actividades de comercio las cuales involucran transacciones de compra-venta.
    - Las **cooperativas** son organizaciones creadas por personas con un interés en común, unir esfuerzos y satisfacer las necesidades de grupos y personas a través de la producción, distribución de bienes o servicios.



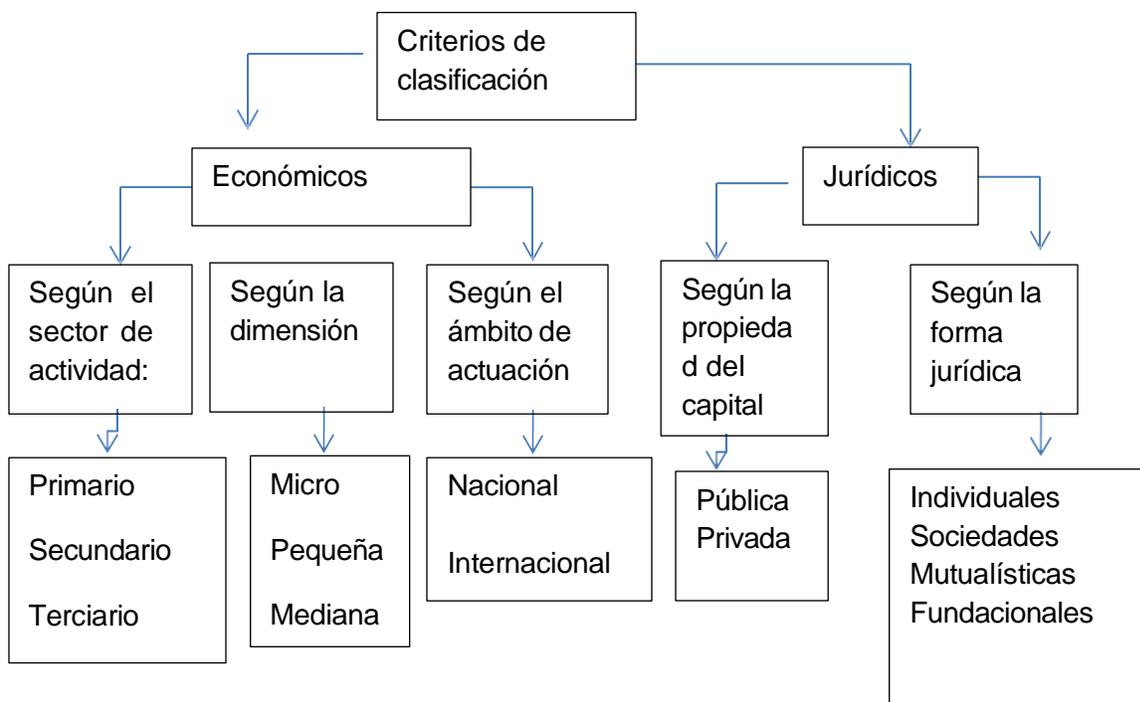
Su principal capital proviene de lo que los propios socios aporten y por ende su estructura y funcionamiento es democrático. Están reguladas por la Ley de Sociedades Cooperativas.

**-Fundaciones**, su forma de organización y estructura es sin ánimo de lucro. Se constituye a partir de la aportación de bienes de propiedad privada destinados a la asistencia social.

Por su constitución limitada para aportar capital a la misma, se le permite recaudar donativos para su sostenimiento.

**El siguiente mapa te ayudará a comprender lo explicado anteriormente:**

Tipos de organizaciones (Iborra y otros, 2006).



Como se mencionó anteriormente la clasificación mencionada para estudiar a las organizaciones es una propuesta con el objetivo de brindarte herramientas que te permitan identificar de acuerdo a su actividad, dimensión, ámbito de actuación, propiedad del capital o en forma jurídica cómo se agrupan las organizaciones.

En el siguiente tema se tratarán tres tipos de organizaciones representativas de la clasificación mencionada arriba, consideradas relevantes para tú formación como



Ingeniero en Software, es importante mencionar que de su análisis se pueden derivar otras combinaciones que ayuden a comprender su funcionamiento y te permitan desarrollar habilidades para identificar necesidades de la organización.

### 1.2.2 Del gobierno, Iniciativa Privada y de la Sociedad Civil

Como se mencionó en el tema *1.2.1 Tipos de Organizaciones*, las organizaciones públicas encaminan sus funciones a la generación de impacto social como puede ser elevar la calidad, eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios y el uso sistemático y racional de los recursos públicos, por su parte las organizaciones privadas guiarán sus objetivos en función de hacer crecer sus ganancias económicas, finalmente se hablará de la organizaciones de la sociedad civil porque el auge que ha tenido en los últimos años ha hecho su presencia y trascendencia de gran importancia en la vida social de país.

#### Organizaciones públicas o del Gobierno

Se consideran organizaciones del sector público a aquellas que presentan las siguientes características:

- ✓ El origen de su capital proviene del Estado, quien además es el que las administra y controla, es preciso señalar que en este sector prevalecen las instituciones o entidades que prestan servicios.

“Una organización es pública en la medida que ejerce una autoridad política o es restringida por ella, e influye en la actuación de las demás” (Ramírez Sosaya, 1998, pág. 22), es decir, las organizaciones públicas no se rigen por sí mismas, están reguladas por reglamentos y normas que emite el Estado como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

- ✓ No tienen fines de lucro, su objetivo es de carácter nacional o social. Es decir, su objetivo es el desarrollo social del país correspondiente.

Las líneas de acción de las organizaciones públicas son el compendio de leyes, normas y reglamentos que le dan carácter jurídico en todos los ámbitos de gobierno (Zambrano, 2007).

Entre algunos de los servicios o actividades que competen de manera exclusiva a las instituciones de gobierno además de las Secretarías de Estado y en general las que corresponden al ejercicio de las funciones del gobierno Federal, Estatal y municipal.

Se definen cinco funciones básicas de la organización pública (Zambrano, 2007):



1. **Producción:** Son los Bienes y servicios públicos, además de los actos de regulación
2. **Finanzas Públicas/ Presupuesto Público:** Se requieren para producir o generar los productos que van a la comunidad; los que se reflejan en el presupuesto público y se tipifican en ingresos, gastos y resultados.
3. **Relación con el entorno:** Es hacia donde se dirige la producción generada, la cual ha de orientarse para la gente. Siendo las relaciones entre ciudadanos; la comunidad organizada; con otros gobiernos; con empresas; o bien relaciones entre ciudadanos, consumidores y/o contribuyentes.
4. **Organización y Capital Humano:** Es la estructura organizacional de un grupo de personas; funcionarios, empleados, obreros los que constituyen la palanca para cumplir la misión y visión de la organización. Y se conforma de la organización de gobierno; los funcionarios y gerentes públicos; la petición y rendición de cuentas y la oficina la oficina del gobernante.
5. **Gerencia Estratégica:** De ella dependerá la conducción de la organización y su objetivo principal radica en lograr que la producción, la relación con el entorno, las finanzas y el presupuesto público, así como la organización del capital humano logren su cometido.

Como ya se vio la Organización de Gobierno produce bienes y servicios para la comunidad, y como tal integra un sistema.

### Organizaciones de la Sociedad Civil

Las organizaciones de la sociedad civil son movimientos de acción donde se muestra activa la sociedad y a través de ellas se busca representar formas participativas y de representación afines a la organización.

“Las organizaciones de la sociedad civil son agrupaciones constituidas por individuos, fundamentadas en lazos asociativos que pueden realizar actividades de defensa y respeto a los derechos humanos, de apoyo o asistencia a terceros sin fines de lucro, que no persiguen beneficios personales sino sociales comunitarios. Esencialmente su origen responde al derecho de todo miembro de la sociedad de ejercer su participación ciudadana como la clave para la existencia de una mayor corresponsabilidad de los gobiernos y los ciudadanos” (tomado del Instituto Nacional de Desarrollo Social).



Algunas de las características de las organizaciones de la sociedad civil son (Cadena Roa, 2004):

1. Formales, es decir están validadas institucionalmente
2. Privadas, institucionalmente separadas del gobierno
3. No lucrativas, es decir, no se persiguen ganancias entre los dueños o los directores
4. Autogobernadas, diseñadas para controlar sus actividades
5. Voluntarias, involucran en un grado significativo la participación voluntaria.

### **Organizaciones privadas**

Como características principales se puede señalar que dentro del sector privado se encuentran las organizaciones lucrativas y las no lucrativas, de entre ellas, las lucrativas se consideran aquellas que forman parte de la economía que busca el ánimo de lucro en su actividad y que no están controladas por el Estado.

Las organizaciones privadas sin ánimo de lucro están incluidas como parte del sector voluntario y algunas de ellas son: las cooperativas, organizaciones no lucrativas, y asociaciones caritativas. También se puede señalar que se consideran así a aquellas organizaciones donde el origen de su capital procede de personas físicas o morales.

Es decir, son una organización en la cual se coordinan el capital y el trabajo, que valiéndose de procesos administrativos, se producen y comercializan bienes y servicios en un marco de riesgo.

En siguiente tema se vislumbran las funciones de las organizaciones públicas o de gobierno, privadas y de la sociedad civil cómo conversan y conviven entre ellas, brindarte fundamentos para su identificación y análisis.



### 1.3. Funciones de las organizaciones

En general las organizaciones llámense públicas, privadas o de la sociedad civil tienen su estructura y fundamento en base a sus objetivos específicos, y es de acuerdo a ellos que realizarán acciones en pro de realizarlos, sin embargo poseen características similares en su constitución que permiten estudiarlas en un panorama general; poseen un cuerpo operativo, la alta dirección, los mandos intermedio, el soporte técnico y el soporte administrativo, características en general de su funcionamiento que se abordarán en este tema.

#### 1.3.1. Funciones básicas y complementarias de las organizaciones

Al igual que los enfoques de organización las funciones en las organizaciones se han ido adaptando e integrando a los cambios actuales de crecimiento y globalización.

Actualmente, la competitividad entre las organizaciones empresariales se ha hecho notoriamente más agresiva debido a la globalización alcanzada por los diversos tratados y convenios de libre comercio entre las naciones, acompañada del incremento en las tecnologías y facilidades de acceso a la información y comunicación entre las personas, empresas e instituciones, complementado con el uso ampliado de las computadoras y las redes de comunicación e información como internet.

Es cierto que dependiendo del tipo de actividades o funciones se establecen también ciertas funciones básicas u obligadas. Las funciones de las organizaciones vistas como un sistema deben ejecutar sus funciones de acuerdo a como lo exige su propio sistema o corren el riesgo de conducir la organización a situaciones que no son las esperadas conforme a sus objetivos generales.

Henry Mintzberg (Daft, 2005) hace una propuesta de las funciones básicas de toda organización:

1. **La alta dirección;** dirige y coordina a todas las partes de la organización, proporciona guía, estrategia, metas y políticas.
2. **Cuerpo operativo;** está conformado por las personas que realizan el trabajo básico de la organización, realizando una función de producción, es decir, en esta área se transforman las materias primas en un bien o servicio; ejemplos del área sería la mano de obra especializada en el montaje de una línea de producción de autopartes.



3. **Los mandos intermedios;** son los responsables de implementar y coordinar el nivel departamental y generalmente son mediadores entre la alta dirección y el cuerpo operativo.
4. **El Soporte Técnico;** en esta área se integran ingenieros e investigadores, cuya función es innovar para ayudar a la organización a adaptarse y cambiar para seguir existiendo, son los responsables de estudiar los problemas y necesidades del medio ambiente y aplicar oportunidades en los desarrollos tecnológicos, es decir, provee los departamentos de tecnología e investigación.

Es en esta función se desarrollan proyectos de innovación que ayuden a la organización a realizar sus funciones apoyadas en algún software que les facilite por ejemplo el control de entrada de pedidos de clientes y la salida de respuestas a los mismos en un menor tiempo, por citar un ejemplo.

5. **Soporte administrativo;** su importancia radica en la responsabilidad del mantenimiento de la organización comprende las áreas de recursos humanos; como reclutamiento y contratación, entrenamiento a los empleados y compensaciones, también lleva a cabo actividades de mantenimiento de la organización tales como limpieza, y servicio para reparar las máquinas

Sin embargo, la magnitud de ciertas actividades y la importancia que representan pueden dar lugar a la necesidad de crear una nueva área funcional que sea necesario gestionarse en forma independiente de la original para su mejor funcionamiento, dando lugar a la multiplicidad de las áreas que van siendo creadas en cada empresa en particular.

Como ejemplo, de actividades principales que realiza una empresa puede señalarse el caso en el que una empresa dedicada principalmente a la actividad industrial inicialmente realiza sus operaciones del área



Actividad industrial.

Gacetilla Economía. (2012, abril). Actividad industrial [Imagen]. En Un 17% menos en la actividad industrial. Blogspot. <http://gacetiilaeconomia.blogspot.mx/2012/04/un-17-menos-en-la-actividad-industrial.html>

de Ventas o Mercadotecnia, (área original) requiriendo únicamente un número mínimo de vehículos para cubrir sus funciones comerciales, hasta ese punto la reparación y mantenimiento de las unidades puede hacerse a través de servicios externos o con pocos operarios propios, sin embargo, en el momento en que se incrementa el volumen de ventas y se cuenta con una flota numerosa, resulta más conveniente crear su propia área de mantenimiento, adquisición y reparación de vehículos en forma independiente del área de Ventas o Mercadotecnia.



Igualmente sucede cuando después de abarcar las ventas de un mercado local se pasa a cubrir un área regional o nacional, en donde algunas funciones deben ser canalizadas a un nuevo subsistema funcional más especializado, como puede ser la de publicidad, la de investigación de mercados o más aun cuando las ventas han traspasado las fronteras y se hace preciso crear las funciones especiales del área de exportaciones.

A manera de conclusión podemos decir que las funciones de las organizaciones van a dirigirse de acuerdo a sus objetivos, sin embargo, el modelo de funciones que propone Henry Mintzberg (Daft, 2005) aplica para el estudio básico de cualquier organización, ya que es a través de este enfoque, que se derivan funciones más complejas de la organización.

### 1.3.2. Diferencias y similitudes entre las organizaciones

Las organizaciones diseñan sus funciones en base a sus objetivos, como se ha mencionado en el tema *1.3 Funciones de las organizaciones* cada una tiene propósitos distintos, pero poseen similitudes como el hecho de que se encuentren influenciadas por su entorno en base al cual se tienen que tomar decisiones que repercutirán en el funcionamiento de la organización.

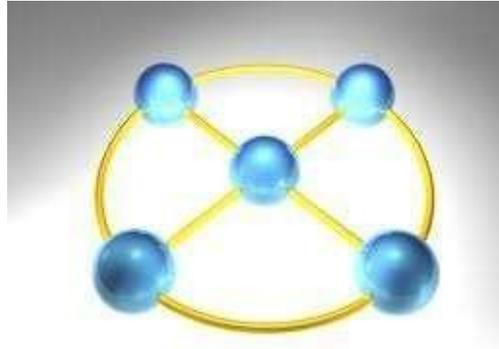
Como se ha señalado a lo largo de la unidad, las organizaciones han y siguen cambiando debido a que a que se ven influidas por el entorno, es decir por el medio ambiente en que se desarrollan, el cual está de igual forma en continua interacción con otras organizaciones, de las cuales toma recursos, los procesa y transforma en nuevos productos y/servicios, como se explica en el tema *1.1.2 Definición de sistema*, en el presente tema se trata de ubicar dónde recaen similitudes y diferencias en las organizaciones de gobierno, de la iniciativa privada, y la sociedad civil estudiadas a partir del concepto de sistema.

Y bien llegados hasta este punto de la unidad, **¿por qué se dice que la organización es un sistema?, ¿qué características posibilitan que sea estudiada desde esta categoría?, y a partir de ello preguntar ¿cuáles son las diferencias y similitudes entre unas y otras organizaciones?**

Partiendo de las cuestiones planteadas arriba, se entiende por sistema una entidad con partes interdependientes (Tausky, 1976), sin embargo, como ya se ha mencionado se agrupan en pro de objetivos. La interdependencia que mantiene cada uno de los elementos y la continua relación con el medio ambiente, hace posible que se comprenda y estudie cómo interactúan las diferentes áreas para cumplir con los objetivos planteados, es decir, desde una parte de la organización llámese área funcional se posibilita analizar qué sucede específicamente por ejemplo en el área operativa que está deteniendo el



proceso de la organización, que puede ir desde problemas técnicos hasta problemas de comunicación entre áreas.



*Sistema.*

Blog TRW. (2011, junio). Sistema [Imagen]. En Sistemas tecnológicos en un hotel moderno – Parte 1. <http://www.blogtrw.com/2011/06/sistemas-tecnologicos-en-un-hotel-moderno-%E2%80%93-parte-1/>

Estudiar a la organización como un sistema es necesario dados los continuos cambios a los que se enfrenta ésta como la apertura de mercados internacionales, la migración, los niveles de educación, el avance en el acceso a las tecnologías por citar algunos factores.

Cada organización consta de objetivos específicos los cuales son su razón de ser, y en base a ellos se va a dirigir y actuar, sin embargo, existen similitudes y diferencias entre organizaciones a continuación se enuncian algunas con el ánimo de analizarlas como sistemas.

### **Similitudes y diferencias entre las organizaciones de gobierno, sociedad civil e iniciativa privada** (basado en INAP, 1997):

Algunas de las similitudes que podemos encontrar entre organizaciones son las siguientes:

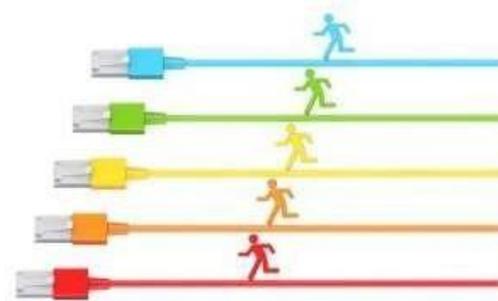
- Conforman sistemas dirigidos a la consecución de objetivos.
- Se enfrentan, por igual, a entornos cambiantes con los cuales interactúan.
- Deben relacionarse con un conjunto de organizaciones competidoras, concurrentes, proveedoras y clientes, con las cuales se retroalimentan.
- Los sistemas de insumo-producto, de información y de comunicación son, a la vez, subsistemas que forman parte tanto de las organizaciones públicas como de las privadas.



- Los sistemas de planificación, decisión, coordinación y control son necesarios.

### **Las principales diferencias que existen entre organizaciones públicas y privadas y organizaciones civiles son las siguientes (basado en INAP, 1997):**

Mientras que en las agendas de las organizaciones públicas predominan las cuestiones de interés público que trascienden la perspectiva de los intereses propios, las agendas de las organizaciones privadas incluyen, mayormente, asuntos concernientes a sus propios intereses particulares. Por su parte en las organizaciones civiles predomina la atención propia de la organización que comúnmente afectan a un grupo de la sociedad en particular, como



*Competencia.*  
Mundo Contact. (s.f.). Blog.  
Mundo Contact.[Imagen]  
<http://mundocontact.com/blog/>

pueden ser asociaciones de invidentes, apoyo comunitario, por citar algunos.

Las organizaciones privadas viven en una constante competencia con otras, ya sea por clientes, precios o producto, por su parte las organizaciones públicas concentran algunos mercados de bienes y servicios.

Sin embargo, debe pensarse que los eventuales vacíos que dejen estas últimas pueden ser cubiertos por organizaciones competidoras e incluso se puede observar que varias asociaciones civiles cubren necesidades que le corresponden a la organización pública o de gobierno.

Así tenemos por ejemplo que en los últimos años se ha incrementado el número de asociaciones civiles en pro de promover y denunciar la intervención estatal y privada en la satisfacción de las necesidades sociales (Cadena Roa, 2004).

Las normas de comportamiento formal en las organizaciones Públicas están reglamentadas por las Leyes vigentes de cada país, mientras que en las organizaciones privadas y civiles las normas son internas y exclusivas de cada organización, generadas en su propio ámbito, por ejemplo cada organización privada tiene sus propios lineamientos de acuerdo a su giro, actividad, funciones, y objetivos aunque es necesario resaltar que también su actuación es controlada por el gobierno del país al que pertenezca y con los cuales se relacione en el caso de las organizaciones de alcance internacional.



Las organizaciones de Públicas son regidas por un conjunto de normas, estructuras y procedimientos.

Unas organizaciones y otras están interrelacionadas y sus acciones también giran en función de otras organizaciones, las demandas y necesidades siempre están en continuo cambio lo cual obliga a las organizaciones a realizar modificaciones en su estructura organizacional, tema que se verá más a fondo en la *unidad 2. Fundamentos del diseño de estructuras Organizacionales*.

Ahora que conoces cuáles son las funciones de las organizaciones, realiza la siguiente actividad.

### Cierre de la unidad

Las organizaciones son fundamentales por que cubren necesidades de la sociedad y sus miembros permitiendo alcanzar logros que difícilmente se podrían obtener de individuos que actúen de manera aislada.

Estudiar a la organización como un sistema proporciona un panorama amplio sobre los factores que influyen en su funcionamiento u operación, pudiendo ser analizados desde alguna de sus partes que forman parte de la siguiente unidad 2. *Fundamentos del diseño de estructuras organizacionales*,

Estudiar a la organización como un sistema proporciona un panorama amplio sobre los factores que influyen en su funcionamiento u operación, pudiendo ser analizados desde alguno de sus elementos constitutivos. La organización es un sistema viviente por que se encuentra en constante interacción con su medio ambiente, recibiendo energía y transformándola en bienes o servicios. El fin último de todo sistema es la sobrevivencia y equilibrio en sus funciones a fin de lograr abastecer las necesidades de producción. En esta unidad se trataron las funciones y tipos de organizaciones. En la siguiente unidad 2. *Fundamentos del diseño de estructuras organizacionales*, obtendrás un panorama integral de su estructuración, complementando con la unidad 3, *La estructura organizacional y el sistema de calidad*, donde identificarás lo que se puede evaluar a través de las normas de calidad y los documentos que fundamentan su normatividad, factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.



### Fuentes de consulta

#### Fuentes Básicas:

- Alonso Munguia, E. G. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. México: Umbral.
- Álvares, F. H. (1997). *Teoría de las Organizaciones*. Argentina: Eudecor.
- Cadena Roa, J. (2004). *Las organizaciones civiles Mexicanas hoy*. México: Colección Alternativas.
- Daft, R. L. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson.
- Diario Oficial de la Federación. (2009). Disponible en [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5098205&](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5098205&)  
Fecha de consulta: 31 de mayo del 2013.
- Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento Estructura Procesos*. Santiago, Chile: McGRAW-HILL.
- Henry, Mintzberg. (2012). *La estructuración de las organizaciones: traducción de Deborah Bonner y Javier Nieto*. Barcelona: Ariel.
- Iborra, M., & Dasí, Á. (2006). *Fundamentos de Dirección de Empresas: Conceptos y Habilidades Directivas*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Idem. (2004). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. México: Limusa.
- Indesol. (2019). Instituto de Desarrollo Social del Gobierno de México. Disponible en <https://www.gob.mx/indesol>. Fecha de consulta: 17 de octubre del 2019.
- INAP. Instituto Nacional de la Administración Pública. (1997). *Organizaciones Públicas Tomo 1, Serie: Documentos de Apoyo a la Capacitación Dirección General de Estudios y Documentación, Dirección de Estudios e investigación*. INAP: Buenos Aires.
- Johansen Bertoglio, O. (2004). *Anatomía de la empresa: Una teoría general de las organizaciones sociales*. México: Grupo Noriega Editores.



- Muñoz Castellanos, R., & Nevado Peña, D. (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI: Ética, Responsabilidad Social, Gestión de la Diversidad y Gestión del Cambio*. Madrid: Especial Directivos.
- Ramírez Sosaya, Juan Miguel (1998). *Todas las organizaciones son públicas*. México: Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública Fondo de Cultura Económica.
- Reyes Ponce, A. (2008). *Administración de Empresas: Teoría y Práctica 2da Parte*. México: Limusa.
- Sallán Leyes, JM (2001), *Teoría de Sistemas orientado a la organización, Capítulo VII, Modelo sistémico de eficacia TDR Tesis Doctorales en Red*. Disponible en <https://www.tesisenred.net/handle/10803/6756#page=1> Fecha de consulta: 31 de mayo del 2013.
- Tausky, C. (1976). *Conducción y Organización*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Terry, G., & Franklin, S. G. (2009). *Principios de Administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Vértice, E. (2008). *Estructura Organizativa: Funciones y Procesos*. España: Vértice.
- Zambrano Barrios, (2007) A. *Planificación Estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Publicaciones-UCAB: Caracas. Disponible en <https://n9.cl/zf4e> Fecha de consulta: 31 de mayo del 2013.

### Fuentes complementarias:

- Sitio electrónico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros CONDUSEF. <https://www.condusef.gob.mx/>
- Sitio electrónico de la Secretaría de Economía. <https://www.gob.mx/se/>



### Fuentes de las imágenes:

- Cultura Reviu (s/f). La virtualidad de los liderazgos en las estructuras verticales. Fecha de consulta: 27 de mayo del 2013.
- Plasencia Salinas, L.M (2012). *Administración en trabajo social*. Recuperado de: <http://plasenciasalinasluismiquel.blogspot.mx/2012/12/etapa-de-organizacion.html>  
Fecha de consulta: 27 de mayo del 2013.
- Wordpress (2008). *Multimedia e información*. Recuperado de: <https://infovip.wordpress.com/2008/10/22/definicion-de-organizacion/>  
Fecha de consulta: 27 de mayo del 2013.