

Tema 1. FACTORES DISPOSITIVOS EN LA EMPRESA

Recordemos el esquema de Gutenberg sobre los factores de la empresa:

1. **Factores elementales:** materias primas, mano de obra directa y medios de producción.

2. **Factores dispositivos:**

- Dirección (factor gerencial).
- Planificación.
- Organización. factores instrumentales

El factor gerencial toma decisiones para optimizar la combinación de factores elementales, apoyándose en la planificación. La organización es el conjunto de relaciones que soportan a la empresa. Planificación y organización son factores dispositivos subordinados o derivados, son factores instrumentales; la dirección es el factor dispositivo originario.

Explicaremos el papel de cada factor, así como su papel instrumental en el proceso directivo.

* DIRECCIÓN

La dirección es el factor decisonal en la empresa y actúa como motor de la dinámica empresarial. Hablamos de dirección en el sentido del empresario de Schumpeter, es decir, no sólo es el dueño de la empresa, es un empresario tomador de riesgo en función de la centralización de la decisión.

DIRECCIÓN MANAGEMENT

(management) PLANIFICAR – Proceso

ORGANIZAR * Comportamiento

DECISIÓN CONTROLAR * Carácter económico

– Decisión

feedback

resultados

Así, el management es un proceso de decisión que trata de modificar los comportamientos de las personas que rodean al empresario y que dependen de él. Este debe buscar una racionalidad económica maximizando beneficios con un mínimo coste.

Las decisiones directivas se optimizan, coordinan y condicionan a través de la PLANIFICACIÓN (como marco de actuación) y de la ORGANIZACIÓN (coordinación de actuaciones humanas y confirmación de los procesos). Finalmente, el CONTROL de los resultados provocará nuevos cambios de actuación y nuevas decisiones.

*** PLANIFICACIÓN**

Se trata de planear el futuro deseado para la empresa expresado en función de unos objetivos. La planificación exige un conocimiento del mercado y del entorno (social, político, legal.). Las etapas de esta planificación son:

1. Fijar los OBJETIVOS EMPR., las metas posibles y deseables en un plazo de tiempo.
2. Buscar ESTRATEGIAS o alternativas de acción para alcanzar esos objetivos.
3. PLANES PARCIALES con la coordinación de recursos humanos y financieros.

*** ORGANIZACIÓN**

La definición que da Gutenberg de la organización es la siguiente: Es la ejecución del orden que estaba planificado, o su proyecto o diseño de orden. Este ordenamiento se logrará a través de la COORDINACIÓN de:

- OBJETOS (fines, tareas, responsabilidades, decisiones, etc.).
- MEDIOS (instrumentos tecnológicos).
- RECURSOS HUMANOS.

Cada empresa en su mercado y entorno temporal condicionará sus propias exigencias aunque la similitud de modelos comunes de situaciones a organizar facilita la búsqueda de modelos comunes, (hablaríamos del PRINCIPIO DE SUSTITUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN). Organizar es, pues, CONFIGURAR aquella estructura que relaciona personas y objetos.

DIRECCIÓN DE COMPORTAMIENTOS

Impersonal Personal

ESTRUCTURAL: Dinámica de grupo:

Mediante regulaciones Influenciación

formales escritas interpersonal

(organigrama)

ORGANIZACIÓN DIRECCIÓN

Regulación formal del Regulaciones formales

comportamiento del basadas en dinámica de

directivo grupos

Normas directivas ORGANIZACIÓN–DEVELOPMENT

Dirigir organizaciones es un proceso de dirección de comportamientos con dos componentes:

- IMPERSONAL : Estructuras y regulaciones formales. Normas.
- PERSONAL: Cómo influenciar el comportamiento de los hombres para que su aportación sea positiva al sistema.

1.2. Principios de organización

Recogemos los clásicos principios de organización de Urwick:

- PRINCIPIO DEL OBJETIVO: Cada parte de la organización debe contribuir al OBJETIVO EMPR.
- PPIO DE LA ESPECIALIZACIÓN: Reducir lo posible las funciones de cada miembro de la organº.
- PPIO DE DEFINICIÓN: Aclarar al máximo las tareas y responsabilidades de cada miembro de la organización (por escrito).
- PPIO DE AUTORIDAD: Conocida y aceptada la línea estructural a través de la que se ejerce el poder en la empresa.
- PPIO DE RESPONSABILIDAD: La responsabilidad de un superior abarca también a los actos de los subordinados, de tal manera que un proceso de delegación de las decisiones (o descentralización) a niveles jerárquicos inferiores no supone hacer dejación de la responsabilidad, ésta se comparte.
- PPIO DE LÍMITE CONTROL: Ninguna persona debe supervisar a más de 5 ó 6.
- PPIO DE EQUILIBRIO: Todas las partes de la organización han de estar equilibradas.
- PPIO DE CONTINUIDAD: La REORGANIZACIÓN es un proceso continuo.

1.3. La actividad organizativa como problema multidimensional.

Galbraith es uno de los estructuralistas de la organización cuyas ideas se resumen así:

OBJETIVOS PEOPLE

ORGANIZACIÓN

(tiempo)

DIVISIÓN

DEL TRABAJO SISTEMAS DE INFº *decisión

- Las organizaciones están compuestas por personas y por grupos, es decir, se habla de comportamientos individuales y de comportamientos de grupos.
- Las organizaciones buscan lograr objetivos compartidos por toda la empresa.
- La división de trabajo busca la mayor eficacia a través de responsabilidades individuales.
- No existiría una estructura organizativa sin unos procesos de decisión que la sostenga.

e) Estos procesos de toma de decisiones han de estar soportados en un adecuado sistema de infº.

f) Las organizaciones nacen con vocación de permanecer en el tiempo.

OBJETIVOS ORGANIZACIÓN

OBJETO PERSONALES

funcionales Individuales y grupos

rendimiento flexibilidad Integración Reconocimiento Desarrollo

capacidades

responsabilidades

OBJETIVOS

EMPRESA

ENTORNO

La organización tiene una doble dimensión en lo que se refiere, por una parte, a los individuos y, por otra parte, a la propia institución, de forma que los objetivos individuales (integración, reconocimiento y desarrollo de las capacidades y responsabilidades) y los objetivos funcionales (rendimiento, flexibilidad, etc.) sean coherentes con los objetivos que la empresa establece en su entorno competitivo.

1.4. Diferencias entre la configuración de la estructura organizativa y la configuración del proceso de organización.

ORGANIZAR

DISEÑO DE ESTRUCTURAS DISEÑO DE PROCESOS

– Relaciones de poder.

– Organización formal. PROCESOS PROCESOS DE

OPERATIVOS DIRECCIÓN

Procesos Comunicación Materiales Inmat.

físicos

En el proceso de organización Ulrich distingue:

a) DISEÑO DE ESTRUCTURAS.– En la que podemos distinguir:

– Configurar las RELACIONES DE PODER: dividir las tareas y asignarlas a individuos en el modelo (estructura).

– El diseño de las estructuras supone la configuración de la organización FORMAL y la consiguiente división

de trabajo.

b) DISEÑO DE PROCESOS.– Que recoge, por una parte, el conjunto de normas y procedimientos que regularán la asignación y coordinación operativa en la empresa y, de otra, los PROCESOS DE DIRECCIÓN (decisión). De forma que los procesos no hacen referencia únicamente a transformación.

Tema 2. LA ORGANIZACIÓN COMO INSTRUMENTO DEL PROCESO DIRECTIVO.

2.1. Dimensiones de la organización empresarial.

Podemos distinguir 3 dimensiones:

a) DIMENSIÓN CORPORATIVA.– Afecta a la empresa como institución global. Define la relación entre la actividad económico-técnica y el entorno en el cual tiene que ser competitiva la empresa. El desarrollo de esta dim. viene definido por el impacto del entorno más que por las propias exigencias internas de la empresa. Esta dimensión está constituida por una filosofía empresarial

– constituida por los elementos que el empresario toma de la dinámica de valores generada por la actividad empresarial y el entorno –, por una cultura empresarial – o cómo interpreta el empresario la evolución de esa dinámica de valores – y por una estrategia empresarial – u orientación que se da a los recursos de la empresa –.

b) DIMENSIÓN ORGANIZATIVA, que se refiere a la actividad de la empresa dentro de la misma. Se concibe a la empresa como una combinación de factores en la que tienen que asignarse y combinarse los distintos recursos de que dispone, conforme a los objetivos definidos por la dimensión corporativa

c) DIMENSIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DEL MANAGEMENT, es decir, la planificación, la organización y el controlling. Afecta a la fijación de criterios sobre los que debe realizarse la propia dimensión organizativa de la combinación de factores, la definición de la relación entre objetivos y la selección de los medios.

2.2. Orientaciones básicas de la organización (o relación de la organización con la estrategia).

La organización ha de adaptarse para dar respuesta a la estrategia en todo momento. El éxito depende de las siguientes tres dimensiones:

1) Flexibilidad o rigidez al cambio.

2) Capac. de descentralización de las funciones que realizan las distintas unidades organizativas.

3) Si la organización está orientada a las funciones – se trata de diseñar la organización a través de normas y reglamentos a partir de la división de trabajo que se ha realizado – o a las personas que asumen determinadas funciones y teniendo en cuenta la estructura de valores de las personas que están implicadas en el proceso directivo para delegar decisiones –

Rigidez al cambio

Escasa autonomía (centralización)

Tendencia Tendencia a

normas los RR.HH.

procedimientos

Elevada autonomía

(descentralización) Flexibilidad al cambio

2.3. Delegación y descentralización en su análisis global.

a) Una de las claves del éxito organizativo radica en la DELEGACIÓN. Delegación supone una orientación organizativa a la estructura de valores, a los hombres. Cuando se delega se plantea una situación de confianza en el personal en quien se delega, y, a la vez, se está corriendo un riesgo en la delegación de decisiones. Este riesgo depende de la confianza que tenga el que delega en la capacidad del delegado para realizar una tarea organizativa de esta naturaleza. Cuanto más CAPITAL CONFIANZA tiene una estructura directiva en sus hombres, menor reglas y menor normas son necesarias para conducir organizativamente la empresa, debido a que existe una mayor identificación con la empresa.

El criterio de racionalidad organizativa en los procesos de delegación es que, frente al coste de la incertidumbre sobre lo que hacen las personas en las que se delega y la pérdida de información en los niveles altos de la estructura directiva, existe una mayor eficiencia en la disposición organizativa en los niveles en los que se ha delegado.

b) DESCENTRALIZACIÓN significa que las distintas funciones se realicen por distintas unidades organizativas. Lo cual significa un mayor coste de coordinación que debe ser compensado con los ahorros de costes internos de la coordinación, además de la aceptación por parte de los partícipes, en el proceso descentralizador, de la orientación de la compañía. Las ventajas de las decisiones descentralizadoras son la rapidez y flexibilidad.

2.4. La organización en entornos estables e inestables.

En un sistema abierto y competitivo la organización en un instrumento para la adaptación de la institución empresarial al entorno e internamente. A la vista de la situación de los entornos turbulentos y de los potenciales estratégicos de la institución, hay que seleccionar qué tipo de organización es la más adecuada en cada uno de los momentos.

No existe una ORGANIZACIÓN EXCELENTE, sino que lo que existe es siempre una ORGANIZACIÓN EFICIENTE. De las capacidades empresariales y de las oportunidades del entorno, se tiene que plantear el diseño estratégico de adaptación, tanto global como singular, para poder dar una respuesta a la forma de dirigir la actividad empresarial.

Tema 4. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.

RECURSOS MEDIOS

CONSUMIDOS

RR.HH. Tecnología productiva

RR. Financieros Red de ventas

ORGANIZACIÓN

RR. Materiales Instalaciones–países

Adaptarse

RR. Tecnológicos Gama de productos

de los productos

Productos

La organización ha de dar respuesta a las necesidades de recursos y de medios:

- a) A través de grupos de personas que trabajan con un OBJETIVO.
- b) Mediante grupos de personas que tengan una FUNCIÓN homogénea que responden a algún proceso empresarial (compras, almacenaje, fabricación, distribución, comercialización, etc.).
- c) Estructuras de poder y coordº (factores dispositivos) de forma autoritaria o por influencia
 - línea jerárquica –.
- d) Las empresas con núcleos de poder descentralizados (estruct. horizontales) se coordinan por:
 - Presupuestos: el cumplimiento de los presupuestos de las unids organizativas redunda en el cumplimiento del presupuesto global de la institución empresarial.
 - Los precios de cesión entre unids organizativas de la empresa.

Otras formas de representar la estructura organizativa de la empresa son:

- Organigrama: supone un reparto de tareas y responsabilidades. Varios diseños.
- Flujogramas de proceso: son una representación gráfica de los flujos entre unids organizativas.

Tema 5 LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Dirigir organizaciones es un proceso que tiene en cuenta dos grupos de objetivos:

- a) OBJETIVOS PERSONALES de los individuos y grupos de la organización. Sus objetivos pueden ser convergentes o divergentes a la organización:
 - INTEGRACIÓN de individuos en el grupo formal.
 - RECONOCIMIENTO de las aportaciones de las personas en la empresa.
 - DESARROLLO de las capacidades de los individuos.
- b) OBJETIVOS FUNCIONALES del sistema organizativo de la empresa:
 - CRECIMIENTO. Asegurar la expansión con una mayor seguridad y poder en el futuro de la organizº.
 - EFICIENCIA. Competitividad, resultados, rendimiento.

- FLEXIBILIDAD. Propiedad adaptativa a las variaciones estratégicas.
- SISTEMA DE CONTROL.

Conseguir los objetivos empresariales destacando únicamente los aspectos funcionales o viceversa, puede alcanzarse ocasionalmente o durante algún tiempo; sólo si entendemos que la **supervivencia** de la empresa es un objetivo supremo que ha de perseguirse a toda costa, entenderemos que en la realidad del SISTEMA ORGANIZATIVO, la dirección ha de emplear permanentemente su capacidad de negociación interior y exterior. Este es su principal papel, y reto, a la vez.

VARIABLES QUE CONFIGURAN EL MODELO ORGANIZATIVO (Aston – U.K. –)

- ESPECIALIZACIÓN: mediante un diferente grado de división de trabajo.
- ESTANDARIZACIÓN o grado de normalización de procedimientos.
- FORMALIZACIÓN o existencias de normas.
- CENTRALIZACIÓN o DESCENTR^o según el grado de participación en las decisiones.
- VARIABLES DE CONTEXTO, como pueden ser el tamaño de la empresa o los niveles de jerarquía.

* El tamaño de la empresa condiciona la descentralización.

* En cuanto a los niveles de jerarquía podemos distinguir:

- Organizaciones burocráticas, en las que existen muchos niveles intermedios que disminuyen la toma de decisiones en la base. Son organizaciones menos adaptativas.
- Organizaciones horizontales, de pocos niveles con mayor responsabilidad.
- TRADICIÓN como legitimadora de un procedimiento.
- DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA.
- DIVERSIFICACIÓN DEL NEGOCIO.

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (o sistema organizativo)

(Def^o) Un sistema organizativo es el conjunto de variables externas e internas que afectan a la estructura y al comportamiento de las organizaciones empresariales como un conjunto de personas, tecnologías, sistemas de información, etc.

Es decir, no es exclusivamente un marco de relaciones entre personas y objetos o un conjunto de tecnologías sino todas las variables internas y externas que afectan a la organización.

Ejemplos de sistemas organizativos:

1. **Galbraith** concibe la organización como una estructura capaz de procesar inputs y obtener outputs (rendimientos) mediante una serie de variables relacionadas todas ellas entre sí:

COMPONENTES

INPUTS Tecnología OUTPUTS

- Entorno. * *
- Estrategia. Estructura Personal Rendimientos

Sistemas Sistemas de infº

RR.HH. y decisiones

Cultura

Valores Normas

- La TECNOLOGÍA: en cuanto a diversidad y dificultad de los procesos de transfº.
- El PERSONAL: Características de los RR.HH. que trabajan en la empresa (habilidades, etc.).
- Los SISTEMAS DE RR.HH: prácticas para integrar al personal (sistemas de incentivos, mecanismos de coordinación, etc.)
- La CULTURA, VALORES y NORMAS: valores compartidos entre los miembros de la organización.
- Los SISTEMAS DE INFORMACIÓN y de toma de DECISIONES: mecanismos y procesos de infº que dan lugar a la toma de decisiones, así como sistemas de planifº, control y medida de resultados.
- ESTRUCTURAS: división del trabajo, configuración de las relaciones entre grupos, ámbito de control, responsabilidad y centralización/descentralización.

2. **Nadler** realiza un análisis del comportamiento de la organización (no de la estructura) según el cual la organización es un sistema que transforma inputs (entorno, uso de los recursos, etc.) a través de la estrategia, para llegar a un output que tendrá un valor para la organización, para los grupos o para los individuos).

COMPONENTES

INPUTS OUTPUT

- Entorno. ORGANIZACIÓN – Organización.
- Recursos * INFORMAL * – Individuo.
- Historia – Grupo.

TAREAS ORGANº

FORMAL

INDIVIDUO

Los COMPONENTES de la organº son:

- Tareas o cometidos: el trabajo básico que debe ser hecho por la empresa y sus individuos. – Individuos:

características de los RR.HH. en la organ°.

- Características organización formal: estructuras, procesos, métodos formales de relación, mecanismos de coordinación y control. Una organización formal es una organización jerarquizada, orientada a la estructura.
- Organización informal: clima, relaciones entre grupos. En una organización informal, el individuo acepta su papel sin que exista un modelo impuesto sino por afinidades.

PARTE TERCERA: TEORÍAS DE ORGANIZACIÓN

Tema 7 DESARROLLO DE LAS TEORÍAS DE ORGANIZACIÓN

7.1. Planteamientos estructurales y personales.

ENFOQUES DEL

PENSAMIENTO ORGANIZATIVO

ESTRUCTURAL PERSONALISTA

Construcción El hombre

modelos

organizativos

En general, se pueden distinguir aquellos autores que han estudiado especialmente:

- ASPECTOS ESTRUCTURALES (administrativos): que hacen referencia a la construcción del modelo organizativo, ordenación de los procesos y normas: el hombre y los recursos materiales.
- ASPECTOS PERSONALES: relacionados con el hombre, su comportamiento, motivaciones, los grupos, etc.

Blake y Mouton publican un conocido modelo, llamado **PARRILLA DEL COMPORTAMIENTO** que viene a buscar una orientación equilibradora para el éxito directivo entre los aspectos materiales y el aspecto personal. La posición de cada directivo en una empresa dependerá de la contingencia empresarial del momento.

Orientación

material

Orientación personal

A algunos elementos de la actual teoría de la organización se les pueden encontrar antecedentes remotos, tales como:

- Hamurabi: Teoría de los procedimientos.
- Moisés: Estructura.

- Roma: Descentralización.
- L. Paccioli: Contabilidad.
- Perronet: Estudio del trabajo.

7.2. La dirección científica de la empresa. (fotocopia)

ESCUELAS CLÁSICAS

Su criterio central es la **RACIONALIDAD**: búsqueda de la eficiencia técnica y económica. Considera a la empresa como un sistema **cerrado**. Sus ppales autores son:

- Taylor: Organización científica del trabajo.
- Fayol.
- Weber: Organización burocrática del trabajo.

I.- EL TAYLORISMO: la ADMÓN CIENTÍFICA DE LA ORGAN° INDUSTRIAL

1. Primeros enfoques para una solución científica de los problemas organizacionales.

Taylor busca profesionalizar, sobre una base científica, el management de las empresas de producción.

2. Ideas centrales del Management científico del Trabajo como enfoque mecanicista del ser humano en la empresa.

2.1. El mecanicismo como contexto ideológico del Taylorismo

Según esto todos los sistemas organizativos quedarían bajo el control de los ingenieros y funcionarían con exactitud mecánica. Taylor configura así su tª sistemática de una dirección científica.

2.2. Los constitutivos básicos de la Admón Científica del Trabajo

Taylor parte del supuesto de que la organ° o admón de una empresa industrial debe servir en primer lugar a conseguir la máxima prosperidad para el trabajador y para el patrono que se obtiene cuando se realiza el trabajo con un mínimo consumo del esfuerzo humano, de los recursos naturales y del capital invertido. No existiría pues conflicto de intereses entre ambas partes pues lo que es bueno para el patrono lo es también para el empleado en su industria: una buena situación económica de la empresa beneficia a ambos.

De ahí deriva el siguiente principio de acción: **El objetivo de una buena admón es pagar salarios altos, pero tener bajos costos unitarios de producción.**

El taylorismo busca la racionalización del sistema de producción desde una dimensión cuantitativa de tipo más técnico (estudio científico: medidas de tiempos y movimientos, etc. – que hace referencia al ingeniero – y desde una dimensión del management o gestión de los aspectos interpersonales en la empresa.

Taylor enunció los siguientes principios básicos:

- 1) Desarrollar una verdadera ciencia de la administración del trabajo.

- 2) Selección científica del trabajador.
- 3) Su educación y desarrollo de acuerdo a bases científicas.
- 4) Estrecha y amistosa cooperación entre la dirección y el personal.

Estos principios los desarrolló alrededor de los seis puntos siguientes:

- 1) Organización industrial.
- 2) Métodos y tiempos para realizar trabajos.
- 3) Funcionamiento y costos económicos.
- 4) El capataz.
- 5) Relaciones con los trabajadores.
- 6) Salarios y sistemas de remuneración.

1) ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL:

Taylor toma como punto de partida un principio básico en su sistema: se exige una absoluta separación entre actividades mentales (las de planificación y dirección) y corporales (de ejecución). Este principio lleva a la formulación del llamado **Principio de la Supervisión Funcional**: Hay que desplazar toda la responsabilidad sobre la organización del trabajo desde el obrero al manager. Este debe asumir todo lo referente a la planificación y diseño del trabajo, dejando al obrero sólo la ejecución. Desde este presupuesto se formulan las condiciones para el funcionamiento eficaz de una organización industrial:

- a) Evitar que los trabajadores, los jefes de cuadrilla y los capataces tengan que hacer planes.
- b) Limitar el trabajo de cada operario a la ejecución de una sola función principal.
- c) Provéase un n° suficiente de jefes.

Semejante división del trabajo implicaba un MANAGEMENT FUNCIONAL, articulado y diferenciado no sólo actividades de planificación (organ° del trabajo) sino también de control (de vigilancia, disciplinar). Según Taylor la dirección funcional consiste en dividir el mismo trabajo directivo de forma que cada hombre, descendiendo desde el superintendente ayudante, tenga que ejecutar el menor número posible de funciones.

Para realizar ese objetivo, la admón debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación, con el fin de formular principios y establecer procesos patronizados que permitan la división de tareas de dirección y el control de las operaciones fabriles.

Taylor articula el sistema jerárquico en varios niveles subdividiendo ámbitos de responsabilidad y competencias. En el último nivel de mando se encuentran los capataces, que a su vez son supervisados por inspectores. Para todos esos niveles se elaboran listado de deberes y exigencias.

Este sistema de dirección funcional ofrecía las siguientes ventajas:

- Se basa en el conocimiento preparado por expertos.

- La forma en que se dividen y reparten tareas a los distintos niveles (jefe, encargado y operario) es planeada y no improvisada o incidental.
- Se mantiene un alto nivel de eficiencia funcional en cada empresa.
- Se separa el trabajo intelectual de dirección del trabajo manual. Se reduce así la carga de trabajo en los directivos y los tiempos de trabajo del operario pues éste se concentraba en lo meramente físico.
- Se podía contar con trabajadores formados como especialistas de una forma más sencilla y los jefes concentran su esfuerzo y conocimientos en dirigir a grupos de operarios especializados, no al conjunto de éstos. El objetivo era cargar a cada hombre a plena capacidad de trabajo. La tarea del jefe se articula en tres partes:

i) Estudio del trabajo.

ii) Planificación y organización de tareas

iii) Incentivación del trabajador (midiendo rendimientos).

Pero esta subdivisión interna implica a su vez un costo provocado por :

- El esfuerzo por coordinar una organ^o funcional tan subdividida supone gastos generales de organización nada despreciables.
- Las dificultades en localizar y fijar responsabilidades pueden afectar seriamente a la disciplina y moral del trabajo.
- El solapamiento de ámbitos de autoridad puede originar roces entre capataces, directores e inspectores.
- La iniciativa de los inspectores puede ahogarse, la persona se convierte por la rutina del trabajo en mero autómatas.

2) METODOS Y TIEMPOS PARA REALIZAR TRABAJOS.

La estandarización completa de todos los detalles y métodos es indispensable para especificar el tiempo apropiado en el que deberá hacerse cada operación, y para insistir en que se haga en el tiempo asignado. La productividad de un operario se aumenta midiendo los resultados que obtiene a intervalos frecuentes por medio de un estándar, comunicándole sus progresos y ayudándolo si no lo alcanza.

Las formas tradicionales de trabajo se transmitían por observación y aprendizaje directo desde los compañeros. Taylor considera que ese sistema es insuficiente ante las exigencias del trabajo industrial. Cree que para poder efectuar con garantía de éxito la dirección o admón de operaciones es preciso estudiar el trabajo a dirigir a través de una ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO (OCT), que obliga a:

- Elegir el mejor método de trabajo (estándar). La **ESTANDARIZACIÓN** de tareas consiste en determinar la mejor manera de ejecutar un trabajo con los medios disponibles registrando el método exacto en una tarjeta de instrucciones y registrar en ella los tiempos que requieren cada una de las operaciones elementales y establecer las condiciones necesarias para mantener ese nivel de cumplimiento de tareas.
- Estudiarlo analíticamente, descomponiéndolo en movimientos (y tiempos) elementales. El ANÁLISIS de operaciones abarca el método de trabajo, el material, las herramientas empleadas, los aparatos, las condiciones de trabajo y la actividad humana precisa en cada operación. El fin es estandarizar tareas.

- Determinar los tiempos normales (tiempo patrón). La organ^o del trabajo exige haberlo observado y medido de una forma concreta observando la conducta del hombre en las máquinas. Sólo después de esos estudios será posible asignar a cada operario un segmento de tarea.
- La metódica de la ejecución del instrumento de admón de la producción está constituida por estudios de tiempos y movimientos que sirven de base para la medida de un adecuado rendimiento en el trabajo buscando la mejor manera de hacer las cosas.

La estandarización de las tareas suele fijar un nivel elevado de actividad, pero no por encima de lo que un operario normal puede hacer continuamente y con agrado.

Para deducir los estándares de trabajo se emplean dos métodos:

a) **ESTUDIO DE TIEMPOS:** Es un análisis científico minucioso de los procedimientos y aparatos utilizados o planeados para realizar un trabajo, el desarrollo de los detalles prácticos de la mejor manera de hacerlo, y la determinación del tiempo necesario.

Taylor halló que eran necesarios tres factores complementarios para conseguir el cumplimiento de los estándares de trabajo:

- Instrucciones minuciosas a los operarios y enseñanza de los mismos. Esas instrucciones corregidas, probadas y escritas constituyen registros permanentes de la mejor práctica posible.
- Es necesario emplear un incentivo adicional sobre el jornal diario vigente.
- La dirección tiene que proponerse establecer y mantener las condiciones en el equipo y movimiento de materiales necesarios para obtener el resultado previamente fijado.

b) **ESTUDIOS DE MOVIMIENTOS:** los elementos de toda operación industrial son una serie de movimientos insertos en un ciclo de trabajo, que pueden y deben reconocerse, describirse y registrarse concretamente.

En unos límites prácticos, son constantes los tiempos exigidos a todos los trabajadores especializados para ejecutar los movimientos fundamentales. El análisis movimiento-tiempo suministra los medios para encontrar los movimientos y tiempos correctos para realizar cualquier operación. Se consigue ésto: i) partiendo de la observación; ii) partiendo de fórmulas y tablas establecidas.

3) DIRECCIÓN: ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO

La función de los jefes es dirigir y eso implica diversas actividades:

- Elaborar conceptos de racionalización para áreas parciales (compras, almacenes, mantenimiento, sistemas de cálculo de costes, etc.) usando medios científicos.
- Planificar tareas, y también puestos que las desempeñen: concepción de un dpto de planificación para producción y control para garantizar una mejor ejecución de los operarios.
- Rediseño de las tareas de los maestros y encargados para reducir la sobrecarga de responsabilidades distribuyendo las tareas globales en funciones parciales.

4) RELACIONES CON EL OPERARIO: INCENTIVOS

Taylor busca combinar exigencias e incentivos:

- asignar a los trabajadores los tipos de trabajo más elevado que pudieran realizar.
- incentivarles a actualizar su potencial de habilidad llegando al máximo de rdto que fueran capaces.
- incrementar su remuneración, de acuerdo a su rendimiento.

Taylor busca sistemas estables y organizados de remuneración e incentivos, y para conseguir este efecto de incentivación pide:

- vincular la tarea a incentivos de producción por ejecución eficiente.
- cada trabajador debe poder determinar sus ganancias con las tareas que realice cada día.
- cada operario debe medir por sí mismo su ejecución.
- debe cultivarse una atmósfera de íntima y cordial cooperación entre la admón y los trabajadores, para garantizar la aplicación de los otros principios.
- los obstáculos que se oponen a la producción máxima desaparecen mediante una estrecha y personal cooperación entre la Dirección y los trabajadores.
- lo que se les exija tiene que ser absolutamente justo y posible de ejecutar con seguridad.

GILBRETH continuó la busca del mejor camino para llegar al óptimo de configuración científica del trabajo. Trabajó el tema de la Psicología Industrial. Su aportación consistió en impulsar un estudio del trabajo más amplio que se investigara toda la problemática, no sólo los tiempos y movimientos, de una buena configuración del trabajo.

FAYOL (1.841–1.925)

Fayol coincide con Taylor en su preocupación por la eficiencia empresarial ampliando su concepción y centrándose no en los procesos de producción sino en el resto de procesos empresariales, incluida la dirección. Su objeto material es el conjunto de la empresa. Toma como punto de partida la tarea global de la organización y se plantea el problema de dividirla en tareas o funciones parciales distribuidas entre distintos responsables. Distingue lo siguientes campos funcionales:

- 1) Funciones técnicas: obtención o generación de objetos, fabricación, transformación, etc.
- 2) Func. comerciales: ventas, compras intercambios.
- 3) Func. financieras: adquisición de capital, su uso, su control.
- 4) Func. de seguridad. protección de personas y bienes materiales.
- 5) Func. de cálculo contable: balances, inventarios, precios de compra, estadística, etc.
- 6) Func. administrativas (que hoy denominamos Management) que se articulan en: planificación, organización, dirección, distribución de pedidos, coordinación, control.

Estos grupos de tareas son independientes de la dimensión, tipo y grado de complejidad de la empresa.

Afirmaba que las funciones y competencias de la dirección superior del conjunto eran incluso más importantes y útiles que las técnicas empleadas en la producción.

Fayol enuncia 14 principios generales de admón relevantes en cualquier organización. Estos principios deben comprenderse como ayudas orientadoras, no como normas prescriptivas absolutas.

- 1) **Principio de la división del trabajo**: que tiene por objeto aumentar el rdto y reducir la necesidad de empleo de esfuerzos. El trabajador y el director que están ocupándose siempre de la misma tarea adquieren una destreza, seguridad y exactitud que aumentan su producción. Por otro lado, cada cambio de ocupación implica un esfuerzo de adaptación que reduce la producción.
- 2) **Principio de autoridad**: deben existir competencias para la decisión y exigencias de obediencia a otros. Autoridad es el derecho a mandar y la energía para hacerse obedecer. No se puede concebir la autoridad sin la responsabilidad.
- 3) **Principio de disciplina**: reúne comportamientos deseables como obediencia , diligencia en el trabajo, buena conducta, etc.
- 4) **Principio de unidad de mando**: todo subordinado sólo puede depender de un jefe que está capacitado para impartir sus instrucciones.
- 5) **Principio de unidad de dirección**: un director y un plan para todas las operaciones que tengan el mismo objeto como condición esencial para la unidad de acción, para coordinar todos los recursos y para ver que todos los esfuerzos se dirigen a un mismo fin.
- 6) **Principio de subordinación** de intereses particulares bajo el interés común: el interés de un empleado o de un grupo no debe anteponerse al de la empresa en su conjunto.
- 7) **Ppio de la remuneración justa del personal**, que satisfaga tanto al patrono como al empleado.
- 8) **Ppio de centralización**: el nivel de centralización de decisiones dependerá de la situación concreta.
- 9) **Ppio de ordenación jerárquica**: La jerarquía es la serie de cargos que va por orden de rango, desde la autoridad suprema hasta el último empleado. El conducto jerárquico es el camino que siguen todas las comunicaciones emanan de la autoridad superior, o se dirigen a ella, al pasar por todos los rangos de la jerarquía.
- 10) **Ppio de orden en el conjunto administrado**: un lugar para cada uno y cada uno en su lugar.
- 11) **Ppio de estabilidad y fidelidad de los colaboradores a la firma**: un empleado necesita tiempo para adaptarse a una nueva función y llegar al punto en el que, si posee la aptitud necesaria, la cumplirá a satisfacción; si se le desplaza tan pronto como haya terminado el período de iniciación, o antes de terminarlo, no habrá tenido tiempo para prestar ningún otro servicio apreciable, y si esto sucede constantemente, la función nunca se realizará satisfactoriamente.
- 12) **Ppio de la justicia equitativa**: la equidad es el rdo de combinar la amistad con la justicia. Su aplicación exige una gran experiencia, sentido común y amabilidad.
- 13) **Ppio de la iniciativa de todos los responsables**: todo individuo necesita ser estimulado para que sus ideas sean puestas en práctica en la empresa, como motores de la activ. empresarial.
- 14) **Ppio del espíritu de solidaridad**: La armonía y la unión entre el personal de una empresa son una fuente

de vigor, y por consiguiente, hay que procurar desarrollarlas.

Los elementos básicos para una buena admón (Dirección) de organizaciones serían pues:

1. PLANIFICAR: de las informaciones que tiene la empresa del mercado y de sí misma se llega a una predicción y de ésta a un Programa de acción en que se diseña la línea de conducta a seguir:

- A largo plazo se tratará de lo que hoy denominamos Planificación Estratégica,
- A medio plazo de la Planificación Táctica,
- A corto plazo de la dirección contingente.

2. ORGANIZAR: Hay que dotar a la empresa de los elementos precisos para su funcionamiento: herramientas, capital, personal, etc.

3. MANDO: el organismo que es la empresa sólo funciona si existe unidad de mando. Para ejercer esa autoridad son precisos ciertos puntos:

- Conocer en profundidad al personal.
 - Eliminar los incapaces.
 - Conocer las relaciones y convenios entre la empresa y sus agentes (empleados, proveedores, etc.).
 - Dar ejemplo.
 - Supervisar el cuerpo social.
 - Celebrar reuniones y fomentar así las relaciones interpersonales.
 - No perderse en detalles, en pequeñeces.
 - Procurar la actividad, la iniciativa, el compromiso abnegado de todos.
4. COORDINACIÓN: Es preciso conseguir armonizar las actividades de las distintas unidades en que se articula el conjunto, establecer conexiones, etc.
5. CONTROL: Se trata del seguimiento de las actividades y de su comparación con lo previsto en los planes para poder sacar conclusiones correctoras a tiempo.

COMPARACIÓN

TAYLOR FAYOL

OBJETO Especialmente La empresa como

DEL proceso de trabajo globalidad

ESTUDIO organº del trabajo Especial atención a

Admón

OBJETIVO – racionalización/especialización Rendimiento

PERSEGUIDO proceso de trabajo técnico–económico

- control/coordinación a través de toda la E^a
- pensar/hacer

MÉTODO Método científico Racionalidad

SEGUIDO Visión funcional del

Management **URWICK**

Describe la estructura formal de una institución basándose en principios organizatorios y elabora una metodología para organización y coordinación. En su concepción , Urwick ve la organización de forma arquitectural. Establece una serie de principios generales:

1. Ppio del objetivo: toda organº debe girar alrededor de los objetivos a alcanzar.
2. Ppio de la especialización: se consigue un menor costo reduciendo el nº de tareas de cada individuo.
3. Ppio de la coordº: la coordinación es lo que da sentido a la organización. Esta existe en tanto que se pueden coordinar actividades.
4. Ppio de la autoridad: (idem Fayol).
5. Ppio de la responsabilidad del superior sobre los actos del subordinado.
6. Ppio de la definición: todo empleado debe tener por escrito sus tareas, deberes y responsabilidades.
7. Ppio de la correspondencia: en cada puesto de trabajo el que toma las decisiones y el responsable deben ser una misma persona.
8. Ppio del límite de control: ningún mando intermedio debe supervisar a más de 5–6 personas.
9. Ppio de equilibrio: las distintas funciones empresariales deben estar equilibradas en competencias y recursos.
10. Ppio de la continuidad: la reorganización de la empresa debe ser un proceso continuo. La organización no es estática sino que está en evolución con la empresa.

Límites y contribuciones de la escuela de Fayol

- Contribuciones: muchos enfoques organizativos de Fayol han sido válidos hasta hoy. En la actualidad se están produciendo cambios profundos en la organización como consecuencia de entornos cada vez más competitivos.
- Límites:
 1. Son enfoques rígidos, que suponen

2. Escaso reconocimiento a los RR.HH.

3. No se preocupa de factores sociológicos, como p.e., las relaciones de los grupos y su integración en la empresa.

MAX WEBER – TEORÍA DE LA BUROCRACIA –

Weber estudia la regulación de las diferentes situaciones de poder que se pueden presentar en la sociedad a través de la Sociología del dominio.

Weber establece una diferencia entre poder y autoridad:

- Poder: es la capacidad de obligar a los individuos a obedecer sin tener presente la posible resistencia.
- Autoridad: es lograr el cumplimiento voluntario de órdenes recibidas; implica legitimidad con que el dirigente es percibido por los subordinados.

Weber llega a diferenciar tres tipos de autoridad:

- a) Carismática: Basada en el carisma del dirigente. Entrega del dirigido gracias a las características excepcionales del líder.
- b) Tradicional: La dominación se enmarca gremial y patriarcalmente, fundamentado en posiciones heredadas, no discutidas, tradicionales.
- c) Estatutaria-legal: Vinculada a la técnica administrativa, a las normas burocráticas, estatutos, etc. se acepta como necesidad empresarial de coordinación para alcanzar las metas marcadas (empresas, asociaciones, etc.

Nace aquí el concepto de **BUROCRACIA**, como una fórmula más eficaz para usar en las empresas, especialmente en las grandes organizaciones. BUROCRACIA no es para Weber sinónimo de ineficacia o lentitud administrativa sino más bien se trata del conjunto de características de un modelo formal de organización.

Basa su modelo en un conjunto de PRINCIPIOS DE LA BUROCRACIA:

- a) Competencias fijas: los trabajadores deben tener una clara delimitación de actividades y poder de dar instrucciones (dirigir). Ello implica una
- b) Definición de tareas y responsabilidades: división del trabajo y especialización.
- c) Regulaciones y normas generales: existen procedimientos de enjuiciamiento al empleado, sistemas de formación de personal, normas de actuación, etc.
- d) Relaciones impersonales: jerarquía por oficio: las competencias serán ejercidas impersonal y formalmente.
- e) Principio de la documentación: se registra por escrito las competencias, derechos y obligaciones de los empleados. También las decisiones.
- f) Idoneidad puesto-hombre: buscar la especialización (con la contratación o la formación) precisa para que cada persona cubra su puesto según las exigencias que la actividad precisa.
- g) Dedicación y profesionalidad: los dirigentes emplearán todo su tiempo en la empresa. Separan los intereses

de la propiedad y el trabajo en la empresa; ello evita la mediatización y la toma de decisiones más profesionalmente.

EL MODELO DE WEBER COMO UN SISTEMA CIRCULAR CERRADO

Se puede explicar el funcionamiento cerrado del modelo anterior, a través de un esquema que busca la eficiencia de la organización burocrática (y la consigue) así:

COMPETENCIAS EFICIENCIA ACTITUDES (7)

claras (2) exige Organización (1)

Principio

Documentación (3) DEDICACIÓN (6)

REGULACIONES FORMACIÓN

Y NORMAS (4) ESPECIALIZADA (5)

Donde 2,3 y 4 son las exigencias impersonales del modelo para que después y a través de las aptitudes, cualificaciones y dedicación (5,6) de los recursos humanos incrementar al eficiencia empresarial. Este círculo acentúa el uso de normas y la propia formación especializada del individuo que a su vez alimentan el círculo.

Weber explica así su teoría de tal forma que el modelo de la Burocracia:

- Producirá menos costes.
- Trabaja de forma más precisa.
- Facilita la división del trabajo.
- La estructura es más objetiva sin considerar tanto la empresa que trabaja, haciendo estable en el tiempo el modelo.

LIMITACIONES AL MODELO EFICIENTE DE MAX WEBER

El propio Weber reconoce que la burocracia puede ser destruida desde fuera. La competencia impide modelos como el de Max Weber.

En general, podemos añadir las siguientes limitaciones al modelo:

- No considera las disfunciones causadas por el diverso comportamiento humano.
- Los rígidos procedimientos burocráticos conducen más a la acción de las personas que a la consecución de los objetivos empresariales.
- El modelo burocrático parece apropiado en organizaciones grandes, rutinarias, etc. y menos en pequeñas empresa que han de flexibilizar sus instituciones, ante el mercado y la innovación.

FORMAS BUROCRÁTICAS Y FORMAS ORGÁNICAS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS: una aproximación de Henry Mintzberg

Una empresa tiene una forma burocrática en su estructura orgánica cuando tiene comportamiento predeterminado.

Las estructuras orgánicas, por contra, son aquellas organizaciones en las que se produce un continuo cambio de tareas individuales. En el proceso de comunicación interna de la empresa predomina más la información, el asesoramiento y menos las instrucciones u órdenes. Se valora más el compromiso con la empresa y se valora menos la lealtad y la obediencia.

El comportamiento de una organización puede analizarse desde fuera viendo la forma en que la empresa prescribe la libertad de acción de sus miembros. Se acercará más a la estructura orgánica en la medida que permita un mayor margen de actuación.

Los elementos que caracterizan la 'personalidad' de la empresa son:

- 1º) El grado de especialización de su gente.
- 2º) La normalización imperante en la empresa.
- 3º) Grado de formalización de los procedimientos.

OTROS PENSADORES RELACIONADOS CON LA BUROCRACIA

MERTON busca solucionar los problemas de falta de libertad que impone la burocracia conciliando las decisiones en la organización con la flexibilidad exigida por el entorno.

SELZNICK apoya que la organización formal permita delegar autoridad. Esta delegación supone promover capacidades especiales en los niveles inferiores de la organización para trabajar más eficazmente. Selznick busca:

- Fomentar los conocimientos y especializaciones para hacer posible la toma de decisiones en los niveles jerárquicos más bajos.
- Fomentar la conciencia de grupos.

Selznick define la organización formal como un sistema racional de interacción entre recursos y los procesos; este sistema es guiado por el empresario.

CRÍTICA A LAS ESCUELAS CLÁSICAS

A pesar del tiempo transcurrido la influencia de estos pensadores sobre la organización ha sido y continúa siendo enorme.

Las críticas a estos movimientos comenzaron a surgir con los movimientos llamados de 'Recursos Humanos'. Críticas:

1. La realidad empresarial no es un modelo cerrado.
2. Irrealismo sobre la conducta humana: el individuo no se mueve sólo por dinero.
3. Las escuelas están basadas en experiencias personales no muy rigurosas.
4. Son modelos muy mecanicistas: 'organizaciones sin personas'.

ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Surgen por las propias limitaciones del enfoque estructural de las escuelas clásicas. Examinan el trabajo del

hombre en la empresa, como un hecho más complicado que la simple aportación de esfuerzo, motivado tan sólo por compensaciones económicas. El desarrollo de otras ciencias tales como la psicología, sociología, etc. ha permitido aplicar otros conocimientos.

Algunos aspectos importantes en que coinciden los diferentes estudios empíricos de la Escuela de Relaciones Humanas son:

- Comportamiento individual del ser humano.
- Cuestiones relativas al liderazgo.
- Los mecanismos que rigen el funcionamiento de los grupos.
- Características que tienen las organizaciones para alcanzar los objetivos empresariales y satisfacer las necesidades del hombre.
- Los factores de motivación del hombre, para estimular su colaboración en la empresa.

Algunos factores históricos que condicionaron el nacim. de este movim. fueron:

a) La influencia progresiva en el ambiente social creado después de finalizar la 1ª Guerra Mundial de:

- El desarrollo de los sindicatos y su presión social.
- Peticiones a los gobiernos para que se aumentara la intervención del Estado (Legislación social).

b) Impulso en la década de 1.920–1.930 de ciencias vinculadas a la conducta del hombre, tales como la psicología, la sociología y la antropología.

c) Las huelgas y elevados índices de absentismo laboral.

Analizan la relación entre condiciones físicas y productividad en el trabajo.

Mary Parker Follet estudia la relevancia de los grupos sociales en la empresa y como aprovecharlos para mejorar la productividad.

LOS PIONEROS: LAS EXPERIENCIAS DE HAWTHORNE

George Elton Mayo y sus colaboradores son considerados los pioneros de la Escuela de Relaciones Humanas.

Los trabajos de Elton Mayo

En 1.924 la Western Electric Company encargó un estudio sobre los factores humanos y del entorno de trabajo que afectaban a la productividad de su planta de Hawthorne (Illinois, USA). Para ese estudio fue llamado el psicólogo Elton Mayo, quien con su equipo desarrolló las experiencias a lo largo del período de 1.927–1.932.

El análisis se agrupó en cinco trabajos diferentes:

- a) TEST de ILUMINACIÓN.
- b) TEST ROOM, donde se comprueba la pequeña influencia relativa que tenían los cambios de condiciones

ambientales en el trabajo, frente a la mayor relevancia que tenían factores tales como las escalas de salarios.

c) En la CÁMARA de MICA se profundizaron los resultados anteriores. Aquí se confirmó la mayor influencia sobre la productividad de la SITUACIÓN SOCIAL de los operarios que las propias condiciones ambientales de trabajo.

d) En el PROGRAMA de las ENTREVISTAS, se trabajó a fondo sobre su metodología y la selección de los entrevistados para tratar de aclarar los comportamientos de los trabajadores y su conducta frente a:

- Los métodos de supervisión.
- El ambiente (grupos de trabajo).

e) El CUARTO de los CABLEADOS (o de los alambres): la observación del grupo proporciona hechos constatados como:

- El grupo generó un líder natural.
- El grupo se estructuró socialmente a través de normas precisas, expresas o tácitas.
- El grupo determinó la restricción de la producción a valores fijados por la norma del grupo.

Todas estas experiencias rompieron con las teorías de la Administración Científica del Trabajo ya que se pudo constatar que los factores sociales y psicológicos eran de mayor importancia en la determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad; también sirvieron para demostrar la fuerza de las organizaciones informales y la influencia de las interacciones sociales.

OTRAS EXPERIENCIAS

Investigan el absentismo en tres empresas. La interpretación de la causa del menor absentismo en una de ellas fue:

- Los MANDOS INTERMEDIOS habría sido formados para enfrentarse con situación humanas (FORMACIÓN en Relaciones Humanas durante varios años, además de su preparación técnica).
- Los MANDOS delegaban las responsabilidades técnicas (rutinarias) a sus ayudantes cualificados dedicando una parte importante de su tiempo a las relaciones interpersonales (comunicación, estímulo, liderazgo, etc.)
- Los trabajadores y mandos intermedios decidían, cuando y quienes entre los operarios, dispondrían de los días libres en cada semana. El colectivo rechazaba las ausencias que perjudicaban el sistema de rotación de fiestas.

Las relaciones de trabajo y su orientación sociológica (Conclusiones generales)

1. El trabajo no es una actividad individual, es una actividad del grupo.
2. La trascendencia del trabajo y las relaciones laborales para el mundo social del individuo.
3. El individuo se motiva más hacia la productividad dentro de ciertos límites, satisfaciendo las necesidades de ACEPTACIÓN, SEGURIDAD Y PERTENENCIA al grupo, que mejorando las condiciones físico-ambientales del trabajo.

4. Las relaciones del personal más significativas suelen ser PROBLEMAS DE STATUS (posición social).
5. El empleado es una persona cuya ACTITUD y EFICACIA se condicionan por las EXIGENCIAS SOCIALES, internas y externas al ambiente del trabajo.
6. En las fábricas los grupos INFORMALES ejercen influencia y control sobre la conducta de los trabajadores.
7. Los MANDOS INTERMEDIOS representan un factor relevante en la estructura empresarial, para la moral y productividad de sus equipos de trabajo.
8. El CAMBIO en la sociedad desde posiciones conocidas, establecidas, a otras más flexibles, adaptables, supone una importante alteración social, dentro de la organización de fábrica.
9. La COLABORACIÓN de los miembros del grupo se ha de planificar de antemano. La COHESIÓN de sus miembros supone un importante freno a los posibles conflictos.

Críticas a los planteamientos de las escuelas de relaciones humanas

- Falta de EFICACIA práctica operacional.
- Sus autores no tienen en cuenta el ENTORNO y la influencia de las fuerzas económicas y sociopolíticas.
- Olvido de los SINDICATOS y su fuerza social.
- En el fondo, Elton Mayo estaba de acuerdo al modelo de relaciones de poder (AUTORITARISMO) imperante en la empresa. Utiliza sus conocimientos sobre la importancia del factor humano en la empresa como una forma de paternalismo encubierto. Se trata sólo de buscar una mejora en la venta de las ideas a los trabajadores.

CORRIENTES DE PENSAMIENTO EN EL MOVIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Utilizando la clasif^o de GROCHLA distinguiremos en 3 grandes grupos a los distintos autores:

- 1) Acento en la dimensión PSICOLÓGICO-INDIVIDUAL en el estudio de la Organización. Se trata de teorías acerca de la MOTIVACIÓN y SATISFACCIÓN del individuo en el trabajo (Maslow – 1954 – y Herzberg – 1966 –).
- 2) Acento en la dimensión PSICOLÓGICO-SOCIAL y el análisis de las INTERACCIONES PERSONALES (Lewin 1940, Argyris 1964 y McGregor 1960).
- 3) Acento en las dimensiones globales SOCIALPSICOLÓGICAS y SOCIOLÓGICAS en los colectivos. La influencia y el análisis de los GRUPOS.

1) DIMENSIÓN PSICOLÓGICO-INDIVIDUAL

El denominador común de estas aportaciones se encuentra en la búsqueda de los porqué dentro del complejo mundo del comportamiento del individuo en la empresa examinado desde la perspectiva psicológica.

La psicología nos enseña conceptos tales como:

A) PERCEPCIÓN, como función de factores externos e internos ante un mismo hecho real. Cada persona tiene diferente percepción de un hecho y la INFORMACIÓN cambia la percepción de los mismos.

B) COMPORTAMIENTO humano, como función de la persona y su entorno. Así pues el cambio del comportamiento supondrá la mayoría de las veces actuar sobre el ENTORNO a través de:

- SEGURIDAD y confianza.
- ADECUACIÓN del hombre a la TAREA.
- Cubrir sus NECESIDADES.

C) MOTIVACIÓN, como el deseo de aumentar la atención y el esfuerzo para conseguir los objetivos empresariales.

Las respuestas a estas cuestiones las buscan los autores, condicionando el comportamiento humano a la satisfacción de sus NECESIDADES, reconociendo que éste proceso de búsqueda origina tensiones en la relación que el hombre mantiene con el entorno. Así pues es preciso profundizar en el PAPEL que la empresa puede jugar en estos cambios próximos a la persona. Las etapas de esta aproximación psicológica han sido:

a) ¿Cuáles son las NECESIDADES de los individuos?

b) ¿Qué puede hacer la EMPRESA para cubrirlas?

c) Ayudar al individuo a ORIENTAR SUS ENERGÍAS (motivaciones) hacia la consecución de los objetivos empresariales.

1.1. MASLOW

Dentro de las teorías clásicas sobre MOTIVACIÓN destaca el trabajo de Maslow. Su principal aportación es la jerarquización que hace de las necesidades humanas, partiendo del grupo de las necesidades INFERIORES (elementos materiales para TENER):

- FISIOLÓGICAS: Las biológicas del hombre, el descanso, la compensación sexual, y la protección contra los elementos.
- SEGURIDAD: Protección contra amenazas exteriores, el peligro al daño físico y económico.

Conforme van quedando resueltas necesidades de nivel inferior, surgen otras de nivel más alto; aparece el grupo de necesidades SUPERIORES:

CRECER AUTORREALIZACIÓN

C

AUTOEXPRESIÓN

SER-HACER Y

ESTIMA

b

PERTENENCIA

PERTENECER SOCIAL

a

TENER SEGURIDAD

FISIOLÓGICAS

- SOCIALES: Pertenencia a grupos que se consideran importantes, PERTENECER.
- AUTOEXPRESIÓN y ESTIMA: Deseo de una alta valoración estable. La reputación, el estatus, etc., SER.
- AUTORREALIZACIÓN: Cúspide donde se encuentra el deseo de llegar a ser TODO lo que se es capaz: es la búsqueda insaciable del YO ideal. El crecimiento, CRECER.

Maslow sostiene la teoría de que SOLO las necesidades INSATISFECHAS sirven de factor de estímulo (no las necesidades satisfechas).

Las necesidades de orden superior raramente quedan satisfechas totalmente en el ser humano.

a, b y c son zonas de evolución de las necesidades, allí donde van desapareciendo unas necesidades ya satisfechas y se crea el estímulo de otras nuevas.

De todo este análisis se deduce una importante clasificación de necesidades, agrupándolas según el grado de motivación que produce su cobertura:

- Factores de MANTENIMIENTO (Supresoras de INSATISFACCIÓN):

- FÍSICAS (condiciones de trabajo).
- ESTABILIDAD y SEGURIDAD en el trabajo.
- EXPECTATIVAS económicas.
- Necesidades de ORIENTACIÓN y formación.

La satisfacción de las anteriores necesidades no suele implicar (a largo plazo) una motivación sostenida hacia el trabajo, mientras que los mayores estímulos serán la búsqueda de los siguientes:

- Factores MOTIVADORES:

- CRECIMIENTO y desarrollo profesional.
- RESPONSABILIDAD y libertad de actuación.
- RECONOCIMIENTO profesional.
- CREATIVIDAD del trabajo.

Que se pueden identificar, por tanto, como factores de 'orden superior'.

1.2. **HERZBERG**

Investigó acerca de la relación de las personas en su trabajo, formulando la llamada TEORÍA DUAL (o de los factores sobre la satisfacción en el trabajo) Otros autores la conocen como la TEORÍA de HIGIENE–MOTIVACIÓN.

Herzberg realizó una encuesta para buscar las situaciones en que se sintieran muy bien o mal en su trabajo la gente. Encontró que ciertas características estaban más relacionadas a respuestas de SATISFACCIÓN mientras que otras características DIFERENTES se relacionaban con la INSATISFACCIÓN. O lo que es lo mismo, en contra de lo que se había pensado siempre, la supresión de los 'factores extrínsecos' cuya ausencia crea la insatisfacción NO PROVOCABA inmediatamente satisfacción. Ellos eran los factores de HIGIENE. A la SATISFACCIÓN contribuirán sobre todo un grupo de 'Factores INTRÍNSECOS' – factores MOTIVADORES –:

- Factores de SATISFACCIÓN: INTRÍNSECOS:

1º. LOGRO.

2º. RECONOCIMIENTO.

3º. TIPO DE TRABAJO.

4º. RESPONSABILIDAD.

5º. PROGRESO.

6º. RECONOCIMIENTO PROFESIONAL.

Para estos factores MOTIVADORES, podemos añadir que 'LO CONTRARIO de SATISFACCIÓN NO es insatisfacción, sino NO SATISFACCIÓN'.

- Factores de INSATISFACCIÓN: EXTRÍNSECOS (eliminan la insatisfacción pero no dan satisfacción).

1º. POLÍTICAS y ADMINISTRACIÓN de la empresa.

2º. SUPERVISIÓN Y CONTROL.

3º. RELACIONES con el JEFE.

4º. CONDICIONES en el TRABAJO.

5º. SUELDOS.

SON LOS FACTORES DE HIGIENE, donde podemos añadir que 'LO CONTRARIO de INSATISFACCIÓN no es satisfacción sino NO INSATISFACCIÓN'.

1.3. Otras aportaciones de la escuela psicológico–individual:

LAS EXPECTATIVAS.

Si la satisfacción es moto de las actitudes, no es menos cierto que laos estudios de psicología hanintroducido

el concepto de EXPECTATIVA como motor del rendimiento en el trabajo.

Las EXPECTATIVAS representan la esperanza de alcanzar ciertos objetivos deseados que pueden darse en dos direcciones:

- Expectativas AJENAS: de la 'Organización en la empresa' hacia el individuo (lo que la empresa puede dar al individuo).
- Expectativas PROPIAS: del individuo hacia la ejecución real de sus tareas en la Organización empresarial (lo que el individuo puede hacer en la empresa).

Gráficamente podemos agrupar las anteriores en un modelo que nos sirva de predictor ante las reacciones del INDIVIDUO:

		EXPECTATIVAS AJENAS	
		ALTAS	BAJAS
EXPECTATIVAS PROPIAS	ALTAS	ALTO nivel de COMPROMISO Y ESFUERZO	Alternativamente: – DESAFIO personal, o – FRUSTACIÓN y resentim.
	BAJAS		

Relaciona posibles actitudes del individuo, graduando los diferentes NIVELES de COMPROMISO individual con la empresa.

ROOM expone su 'teoría de las EXPECTATIVAS' indicando que el esfuerzo al realizar una tarea o función dependerá también de la expectativa a conseguir un resultado y de la atracción que este tiene para el individuo (existe un PREMIO al resultado). Las tres fuerzas del comportamiento serían:

1. ATRACCIÓN (o importancia concedida al supuesto PREMIO).
2. Relación entre DESEMPEÑO y PREMIO.
3. Relación entre ESFUERZO y DESEMPEÑO.

Este modelo relaciona las metas individuales, la expectativa de consecución, etc. con el rendimiento del empleado en el trabajo.

Adams y Goodman estudian la llamada 'Teoría de la Equidad' buscando una relación entre Esfuerzo y Satisfacción en el trabajo y la percepción de la JUSTICIA o INJUSTICIA en el trato que la empresa tiene con el trabajador, comparándose al recibido por sus compañeros: de la comparación surge la tensión. Un esquema integrador de todas estas aportaciones es:

ESFUERZO

Formación

EXPECTATIVA RENDIMIENTO APTITUDES

Experiencia

a) COMPENSACIONES b) COMPENSACIONES

EXTRÍNSECAS INTRÍNSECAS

– Formación – Logro

– Promoción EQUIDAD

Equidad + f(a,b)

SATISFACCIÓN Motiva al esfuerzo

EN EL TRABAJO

Factores culturales

2) DIMENSIÓN PSICOLÓGICO–SOCIAL

Este grupo de autores (Lewin, Argyris y McGregor) destaca por sus estudios alrededor de las INTERACCIONES PERSONALES. El individuo en cuanto objeto de relación.

Subrayamos dos elementos que caracterizan el movimiento:

– BÚSQUEDA de las RELACIONES entre INDIVIDUOS dentro de la ORGANIZACIÓN SOCIAL EMPRESARIAL.

– ESTUDIOS sobre las RELACIONES entre las necesidades del individuo y las oportunidades que le ofrece la organización.

Los elementos psicológico–relacionales son:

- Son necesarios dos o más INDIVIDUOS, para interactuar en un grupo o en la organización.
- Las INTERACCIONES pueden ser positivas o negativas, influyendo sobre el resultado de la organización.
- Los individuos se desarrollan, innovan, mejoran y cambian en las organizaciones y éstas han de ofrecerles OPORTUNIDADES..

2.1. ARGYRIS: El conflicto del hombre en la organización

Reclama una forma de ejercer el management aprovechando la energía potencial que tiene el individuo y evitar su represión.. Presupone que así como el individuo precisa de la organización, su comportamiento va a traducirse en las percepciones que del mismo tenga la organización.

Esta propuesta alternativa de organización la articula a través de 6 dimensiones a las que enfoca desde dos perspectivas contrarias (A y B):

A B

Dimensión (SISTEMA MECÁNICO) (SISTEMA ORGÁNICO)

1. CONTROL UNOS POCOS controlan La organización se AUTOCONTROLA la organización. por relaciones entre sus miembros.

2. ACTIVIDAD Las actividades se orientan Las actividades se orientan según las según las TAREAS de cada RELACIONES MÚLTIPLES de los SUBSISTEMA. SUBSISTEMAS.

3. OBJETIVOS La realización de OBJETIVOS La realización de OBJETIVOS se refiere al se refiere a subsistemas parciales MARCO GLOBAL de la institución (productividad, ventas, etc.) (rentabilidad, etc.)

4. ORDENACIÓN Las áreas `clave' del sistema NO Existe un proceso CONSCIENTE de INTERNA SE PUEDEN CONDUCIR de influencia sobre las áreas `clave' del forma CONSCIENTE (manteni- INTERNAS del sistema. miento burócrata del sistema).

5. ORDENACIÓN Las áreas `clave' de orden externo Existe un proceso de CONTROL EXTERNA NO se pueden conducir CONSCIENTE sobre las áreas de CONSCIENTEMENTE control externo.

6. RELACIÓN Los resultados de las áreas clave, Los resultados de áreas clave se ponen en sólo se ponen en RELACIÓN a dependencia de contingencias del contingencias actuales. PASADO, PRESENTE Y FUTURO.

Argyris sostiene que las empresas conducidas con los supuestos representados por el extremo B, son más eficientes ya que ayudan a que sus hombres cumplan mejor sus METAS individuales.

2.2. **McGREGOR**

Propone dos puntos de vista opuestos sobre el hombre: X básicamente negativo, e Y básicamente positivo.

Estudia el comportamiento del directivo influenciado por las dos concepciones antagónicas:

TEORÍA X

- En general el hombre rechaza intrínsecamente el trabajo. Procura evitarlo.

- Es preciso por tanto INSTRUIR y CONTROLAR con autoridad a los empleados.
- El trabajador admite la autoridad y el control por las COMPENSACIONES ofrecidas y la SEGURIDAD.
- La orden al trabajador, las instrucciones normativas forman el marco que aprovecha al 100% las CAPACIDADES del mismo. TEORÍA Y
- El trabajo es aceptado naturalmente en la sociedad, incluyendo componentes de satisfacción.
- El individuo se INTEGRA en la empresa, hace suyos los objetivos, alcanzando sus metas dentro de la propia organización. Ejercitará pues AUTOCONTROL.
- ACEPTARÁ (tras un aprendizaje) las responsabilidades.
- El hombre puede introducir innovaciones, descubrir nuevos métodos de trabajo, etc.

McGregor, apoya el supuesto que representa la teoría Y como más integradora del hombre en la empresa, ya que así la dirección puede crear un clima de autorrealización del individuo.

3) DIMENSIÓN GLOBAL – LA SOCIOLOGÍA DE LOS COLECTIVOS

3.1. Conceptos

Esta escuela trata de los aspectos sociológicos en la organización, la estructura de los colectivos. El análisis externo de los grupos, su papel dentro de la empresa y sus relaciones, completa la dimensión del 'comportamiento humano' en las escuelas de organización. a Estos sociólogos analizan las conductas de colectivos en la organización, bien sean 'formales' tales como unidades organizativas, etc. o grupos 'informales'. Dedicar una gran atención a:

- El estudio del GRUPO.
- Análisis de CLIMA empresarial.
- Análisis de los CONFLICTOS.

ELEMENTOS de SOCIOLOGÍA de los GRUPOS

Los individuos actuando en grupo, tienen diferente conducta que si actúan solos. El grupo actuando debe ser algo más que la suma de cada individuo actuando sólo.

La organización en la empresa está constituida por un conjunto de GRUPOS o COLECTIVOS.

GRUPO: Dos o más individuos interactuando, si además DESEAN alcanzar objetivos comunes.

GRUPO FORMAL: Es el colectivo determinado y limitado por la organización (legitimada para ello). Sus comportamientos van a venir determinados por el sistema de OBJETIVOS. Ejemplo: grupos ordenados por tareas o jerarquía.

GRUPO INFORMAL: Colectivos cuyo marco de referencia no ha sido determinado por la empresa. Ejemplo: grupos ordenados por intereses o amistad.

RAZONES de afiliación de los individuos a GRUPOS:

- Búsqueda de seguridad.
- Estatus o posición.
- Necesidad de pertenencia (afiliarse).
- Ejercicio del poder.
- Cumplir objetivos (propuestos o no por la empresa).

ESTRUCTURA INTERNA: en cada grupo podemos encontrar:

- Los individuos tienen un rol (o papel cuya conducta es esperada). Existe una estructura de ROLES.
- Normas del grupo (para su funcionamiento interno y externo) explícitas o implícitas.
- Estatus o posición de cada estamento (un orden aceptado).

La EFICACIA del grupo, en lo que se refiere a su desempeño se verá afectada por:

- 1º. Características de liderazgo de sus conductores.
- 2º. Relaciones funcionales bien conocidas.
- 3º. Adhesión de los miembros del grupo a éste.(*)
- 4º. El grupo resuelve una parte significativa de los objetivos de sus miembros.(*)
- 5º. Se aceptan los objetivos del grupo y como consec. sus normas interiores.(*)
- 6º. Motivación positiva hacia las comunicaciones.
- 7º. Miembros más flexibles y adaptables en sus actitudes.(*)

Los factores señalados con (*) son especialmente motivadores de la COHESIÓN. Y ésta, a su vez, mejorará la eficacia del grupo, si:

- a) Los OBJETIVOS de éste, son compatibles con los empresariales.
- b) Las características de PERSONALIDAD de sus miembros lo favorecen.
- c) El TAMAÑO (más pequeño lo favorece más).
- d) La mezcla de DIVERSAS habilidades de los integrantes es adecuada.

El RENDIMIENTO del grupo en la EMPRESA provocará efectos sinérgicos positivos, si la cohesión es adecuada.

3.2. Autores

3.2.1. **HICKSON**

Especializado en el estudio de la influencia que tiene la INFORMACIÓN en manos de los grupos: la información como factor de poder en la empresa.

Analiza los grupos dentro de la empresa que basan su poder en la información que poseían y sostiene que:

- Poseer información disminuye el margen de INSEGURIDAD del grupo.
- Las unidades detentadoras de esta información clave, ocupan posiciones CENTRALIZADAS.

3.3.2. **WALTON**

Estudia el CONFLICTO entre unidades organizativas formales (dptos). Se plantea cual puede ser el origen de los mismo y sus condicionantes. Llega a la consecuencia de que éstos se pueden clasificar en:

- Diferencias en prestigio y poder.
- Diferencias en conocimientos, orientaciones e intereses.
- Obstáculos a la comunicación.
- Imprecisa delimitación de competencias.
- Diferencias en la distribución o carga de trabajo interdepartamental.

3.3.3. **Movimiento ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT (O.D.)**

Su mayor exponente es BENNIS. En este movim. se da gran protagonismo a los factores de CULTURA CORPORATIVA en la organización formal.

Ante la permanente necesidad de cambio de las estructuras de RR.HH., la integración de creencias y actitudes de los hombres en una única cultura empresarial puede ser vital para adelantarnos con eficacia a la competencia; la resistencia que opondrán al cambio los afectados, será así menor.

O.D. representa además:

- Una estrategia compleja de formación ordenada a los distintos niveles empresariales.
- El cambio de valores y actitudes de los hombres. La búsqueda de la FLEXIBILIDAD a menor tecnología, menor mercado, etc.

3.3.4. El planteamiento de William **OUCHI**

Según él para hacer frente al desafío japonés, la respuesta de las empresas está en la IMPLICACIÓN de los trabajadores en los procesos, frente al peso que se había dado en EE.UU. al valor de la tecnología olvidando la influencia de ciertos niveles de los RR.HH. en los procesos.

Ouchi compara algunos aspectos de las empresas japonesas y americanas:

JAPÓN

- El EMPLEO suele ser de por vida.
- El proceso de PROMOCIÓN es lento.
- La carrera profesional más frecuente NO ES ESPECIALIZADA.
- El PROCESO seguido en la toma de DECISIONES es colectivo.
- Los intereses profesionales son integrales. USA
- El EMPLEO más frecuente es a CORTO plazo.
- El proceso de EVALUACIÓN y PROMOCIÓN es rápido.
- La carrera profesional suele ser ESPECIALIZADA.
- El proceso de decisión es más individualista.
- Los intereses profesionales están segmentados.

Ouchi buscó en las empresa occidentales con éxito factores similares a las empresas japonesas.

Denominó a las organizaciones occidentales.....A

Denominó a las organizaciones japonesas.....B

Y buscó una TEORÍA Z proponiendo un modelo de factores de ÉXITO para que las empresa occidentales puedan trasladarse de A a Z.

El resumen de los factores de éxito encontrados en las empresas analizadas y que trasladó a la TEORÍA Z, eran:

- a) Buscan CONSENSO y PARTICIPACIÓN con los empleados, negociar.
- b) Plantear una relación empresario grupo–trabajador INTEGRALISTA.
- c) Búsqueda de una CULTURA EMPRESARIAL común.
- d) Métodos de trabajo y TOMA de DECISIONES que fomenten la COOPERACIÓN y el trabajo en EQUIPO.

Y todo ello utilizando algún instrumento tal y como sigue:

- Medidas que hagan el empleo del trabajador más ESTABLE.
- Buscar la AMPLIACIÓN de la carrera profesional en la misma empresa.
- Implementar una FILOSOFÍA común, desde la voluntad de los grupos detentadores de poder.

– Entrenar a los mandos intermedios en mejorar las HABILIDADES para la conducción de los recursos humanos, etc.

ESCUELA NEOCLÁSICA

También llamada MOVIMIENTO EMPÍRICO. Se caracteriza por el uso del PRAGMATISMO. Establece estudios que reaccionan contra los planteamientos sociológicos y psicológicos de las Escuelas del Comportamiento

Buscan el modo óptimo de gestionar la empresa para obtener éxito. Recogen la EXPERIENCIA empresarial y tratan de elevar relaciones de causalidad en el éxito de las empresas. Buscan resolver los problemas de la praxis empresarial.

LUSSATO afirma que el movimiento empírico traza las nuevas fronteras de la ciencia empresarial.

Los autores más significativos son: Sloan, Drucker, Dale y Chandler.

Chandler afirma que en las empresas la estrategia condiciona el modelo organizativo.

Los postulados más comunes de esta escuela son:

1. Maximización del beneficio, como comportamiento racional de la empresa.

Para la mayoría de los autores el beneficio no es en sí mismo un fin sino que es un factor de supervivencia de la empresa. Los dividendos a repartir estimulan la inversión de los accionistas. Se busca la productividad en todos los ámbitos de la empresa.

2. Descentralº de responsabilidades y de decisiones, como fuente de eficiencia.

3. Dirección por objetivos: los objetivos globales se desagregan en otros parciales.

Los objetivos son juicios de valor secundario, es decir, normas técnicas, que rigen el comportamiento de la empresa, bajo unas condiciones:

a) Medibles.

b) Negociadas con las personas vinculadas a su consecución. El objetivo debe ser en la empresa un compromiso.

Drucker insiste en que debe buscarse las motivaciones de carácter positivo en los managers. Debe haber un interés personal de los directivos en alcanzar los objetivos. Debe existir además una AMBICIÓN en el directivo que busque un mayor nivel de realización.

4. Control por excepción : se promueve el autocontrol de unids descentralizadas.

5. Ampliación del ámbito de control, como consecuencia de la descentralización; pero disminuyen los niveles jerárquicos.

6. Motivación de la estructura empresarial por la competencia: el mercado es el que obliga a alcanzar ciertos objetivos (orientación al cliente).

Otros elementos características de la Escuela Neoclásica son:

- En las COMUNICACIONES son partidarios de CADENAS CORTAS para evitar pérdidas.
- En POLÍTICA PERSONAL y MOTIVACIÓN promueven el interés financiero (conseguir los rdos), delegación de responsabilidades, promoción según rdos, etc.
- En POLÍTICA COMERCIAL, agresividad, marketing, etc.

CRÍTICAS a los movimientos neoclásicos:

1. Estas teorías están faltas de rigor científico.
2. El reduccionismo: la práctica empr. se reduce a unos consejos para buscar técnicas directivas para conseguir éxito demasiado simplificadas. Estas prácticas tienen un valor reducido.

ESCUELA DE LOS SISTEMAS SOCIALES

Un sistema es un todo unitario organizado compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas dependientes entre sí y delimitado por límites identificables respecto al entorno.

Los enfoques de sistemas ofrecen unas posibilidades para integrar la organización, el entorno así como para relacionar los componentes internos de la empr^a.

Se habla de SISTEMAS CERRADOS cuando un sistema no depende del entorno, es autosuficiente. Son aquellos casos en los que el sistema produce todo lo que consume.

Los SISTEMAS ABIERTOS son aquellos en los que su existencia está condicionada por el entorno. Son modelos reales. Adquieren sus recursos del entorno y en él colocan sus productos. Los sistemas abiertos que nos interesan son los sistemas sociales.

Algunos de los términos usados por esta escuela son:

- Subsistemas: son componentes de un sistema que reúnen condiciones tales para ser a su vez sistema.
- Entradas: son trabajo, máquinas, energía, etc.
- Resultados: son productos, servicios.
- Entropía: un sistema entrópico es aquél que es capaz de mantener su energía. Es entrópico negativo cuando el sistema va perdiendo capacidad organizativa; tiende a degenerar y morir. Un sistema es entrópico positivo cuando es capaz de producir más energía de la que produce.

La escuela de sistemas sociales considera a la organización empresarial como un sistema complejo, con diversidad de procesos basados esencialmente en la toma de decisiones.

Autores destacados son: Herbert Simon, March, Cyert.

Esta escuela critica los clásicos de la organización (Fayol, etc.) que abogaban por la especialización:

1. Consideran que ésta es inevitable pero hay que añadir además la eficiencia administrativa.
2. Además, la especialización de las unidades organizativas está en contraposición con la unidad de mando.

3. El ámbito de control dependerá del grado de autonomía.

4. La organización, en la descentralización, traslada poder y motivación a más personas en el compromiso empresarial.

La TEORÍA DEL EQUILIBRIO DE LA ORGANIZACIÓN busca aclarar 3 aspectos:

1.Cuál es el mecanismo que mueve la decisión de cada EMPLEADO a PARTICIPAR en la organización.

2.Cuál es el contenido de los OBJETIVOS en la empresa.

3. Cómo se desarrolla el proceso de PODER en las organizaciones.

1. Participación de los empleados en la empresa

a) La organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de cierto número de personas/participantes.

b) Cada participante (o grupo) recibe compensaciones: retribución, formación, status social, desarrollo profesional, etc.

c) Cada participante continuará en la organización si los ALICIENTES son tan grandes o mayores que las PARTICIPACIONES.

d) Las aportaciones de los participantes son la fuente de donde la institución empresarial extrae los alicientes que ofrece.

e) La institución funcionará si es capaz de que las aportaciones que se da a los trabajadores crean los alicientes necesarios. Se busca n balance aportaciones–compensaciones. Este balance depende del deseo que pueda tener el individuo por abandonar la organización (que dependerá de la movilidad ocupacional).

2. Juego de los OBJETIVOS

El objetivo de la organización empresarial es, indirectamente, el objetivo personal de todos sus participantes. Si se utiliza una técnica de dirección por objetivos se encuentra un unión entre todos los individuos que trabajarán por conseguir las mismas metas. Para ello se busca la NEGOCIACIÓN con el personal para vincularlos en un objetivo común.

3. El uso del PODER en las organizaciones

Propone un proceso de acercamiento al poder por etapas:

a) Dado que no se puede imponer el poder en la empresa (autoritario), para que el poder sea eficiente se ha de buscar un proceso de NEGOCIACIÓN para establecer `COALICIONES' o acuerdos en la organización.

b) PROCESO DE CONTROL interno por objetivos.

c) PROCESO DE ADAPTACIÓN A LA EXPERIENCIA de los individuos para alcanzar acuerdos organizativos en respuesta a los cambios del entorno.

La Escuela de los Sistemas Sociales aporta también el análisis de los CONFLICTOS en las organizaciones, que clasifican en:

a) CONFLICTOS DE INDIVIDUOS entre sí. Pueden ser latentes, y el manager o directivo tiene que adelantarse; o explícitos.

b) CONFLICTOS DE ORGANIZACIÓN.– Se originan en la estructura de la empresa.

c) CONFLICTOS ENTRE GRUPOS dentro de la organización.

Esta Escuela estudia además el PROCESO DE COMUNICACIÓN en la empresa. Simon se preocupa del proceso mediante el cual se transmiten las informaciones con las que se toman las decisiones, y éstas en sí mismas. La tipología de la comunicación es la siguiente:

– DESDE los órganos de decisión.

– HACIA los órganos de decisión.

Otra visión sería la siguiente:

– Las comunicaciones pueden producirse verticalmente (de arriba a abajo, o viceversa). Las comunicaciones ascendentes tienen, en su mayoría, DECISIONES.

– Comunicaciones horizontales, o al mismo nivel jerárquico. Su ventaja es que se abarata el mecanismo de comunicación, es decir, genera menores costes de coordinación.

– Comunicaciones cruzadas: se producen entre órganos de diferente línea jerárquica y a distinto nivel.

Los contenidos de la comunicación pueden ser: información, coordinación, procedimientos, propuestas u órdenes.

Por su parte, Miles propone unos SISTEMAS SOCIO-TÉCNICOS ya que la tecnología influye en los sistemas sociales. Reconoce la importancia de los sistemas técnicos en la empresa.

ENTORNO

TECNOLOGÍA VALORES/CREENCIAS

SISTEMA Subsistema de control SISTEMA

TÉCNICO SOCIAL

– Conocimiento = ESTRUCTURAS =

técnico Subsist.

– Inversiones RESULTADOS psico-social

PRODUCCIÓN COMPORTAMIENTO

– Cantidad – Satisfacción – Insatisfacción

– Calidad en el trabajo en el trabajo

– Realización – Conflictos

individual

La tecnología y los individuos se encuentran influídos por el sistema de valores de la sociedad que configura el sistema social de la empresa. La tecnología se transforma en la empresa en el sistema técnico. Sistema social y sist. técnico deben integrarse en la empresa(estructura organizada) para conseguir los resultados de la empresa (subsistemas de control). Estos resultados son:

- a) Producción o prestaciones.
- b) Comportamientos de los individuos acordes a los de la empresa o en conflicto.

CRÍTICAS A LOS SISTEMAS SOCIALES

1. Kliksberg afirma que no es verdad que los individuos decidan libremente su participación en la organización. Esta racionalidad está limitada.
2. No se examina el influjo de la sociedad circundante.
3. Los objetivos no son únicamente de supervivencia empresarial sino que ésta puede tener otros objetivos de los que no habla esta escuela.

ESCUELAS DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA (enfoque lógico decisionista)

También llamadas 'de las teorías estáticas' o 'de la organización racional limitada', tratan de llegar a modelos racionales de la organización. El enfoque básico es un óptica INTERIOR de la empresa para la configuración de la estructura administrativa. Estos autores extienden la complejidad de la estructura al ámbito de la decisión.

DECISIONES ORIGEN

1. ¿Qué producir? 1. Director general
2. ¿Cómo producir? 2. Director de producción
3. ¿Cuánto producir? 3. Director de ventas
4. ¿Precios, política comercial? 4. Director de marketing

TEORÍA DE LAS DECISIONES

- Una DECISIÓN es una elección racional sobre alternativas abiertas.
- La elección se hace conscientemente de acuerdo a un criterio.
- El responsable de la elección se autoobliga a ejecutarla.
- Toda decisión viene precedida de INFORMACIÓN previa a la toma de decisión.

TODA DECISIÓN SUPONE: (MODELO)

UNA FUNCIÓN OBJETIVO

UN ESPACIO DE ALTERNATIVAS

LAS RESTRICCIONES

LA INFORMACIÓN

La teoría de la decisión, ante la irrealista del planteamiento neoclásico de información perfecta, incorpora una 'Teoría prescriptiva de la decisión'.

Racionalidad implicará el manejo de las PROBABILIDADES para maximizar el valor útil esperado (UTILIDADES).

El problema central de estos autores son las decisiones que hay que tomar en la empresa en situaciones de incertidumbre.

ESCUELA CONTINGENCIALISTA

En 1965 Joan Woodward estudia la relación entre empresas de fabricación y los sistemas de producción empleados. Para él, la efectividad de la organización es función del sistema productivo. Así, tiene en cuenta la contingencia de una empresa a la hora de definir su estructura organizativa.

Burns y Stalker investigaban sobre la predictibilidad del entorno y tienen en cuenta dos posibles situaciones: entornos estables y entornos dinámicos. Los entornos estables requerían estructuras administrativas burocráticas; mientras que los entornos dinámicos las estructuras empresariales deben ser orgánicas, es decir, estructuras que no estén basadas en normas rígidas para dotarlas de mayor flexibilidad de adaptación al entorno; en ellas el rol de las personas no está prefijado.

Lawrence y Lorsch insisten en la relación de la empresa y el entorno. Afirman que no existe una estructura idónea para dar respuesta al mercado; las estructuras orgánicas son herramientas que van cambiando según las condiciones del entorno y de la capacidad de los RR.HH.

Las escuelas contingencialistas buscan la CONGRUENCIA entre: la organización, el entorno y los propios susistemas o potenciales internos. Buscan la organización más adecuada a las condiciones del mercado y del entorno.

Buscan también las variables que condicionan la organización más adecuada, p.e.: tecnología, tamaño, status legal – S.A., S.L., etc. –, mercado, etc.

Lawrence y Lorsch buscan en algunas de sus investigaciones respuesta a ciertas características de las estructuras productivas y el grado de respuesta del colectivo (producción, ventas o investigación), distinguiendo 3 dimensiones:

1. Formalización de la estructura.
2. Orientación de las relaciones interpersonales de los dptos de una empresa.
3. Consideración del factor tiempo como variable estratégica.

Y observa que existe un divorcio de orientaciones de los colectivos de producción, ventas e investigación según de la dimensión de que se trate. Es decir, no se produce una convergencia de criterios para acercarse a los mercados y, en consecuencia, provocan falta de competitividad.

Otra investigación, relacionada con la TECNOLOGÍA, establece que en la búsqueda de ésta se distinguen tres tipo de sistemas de producción que condicionan la organización:

1. Sistemas de producción unitario o bajo pedidos, p.e. los astilleros.
2. Producción masiva o en grandes series, p.e. los automóviles (también denominada producción en cadena).
3. Producción en proceso continuo, p.e. cementeras, refinerías.

El grado de complejidad va en aumento de 1 a 3.

Woodward descubrió que las empresas de los diversos tipo de tecnologías productivas tenían estructuras diferentes según el sistema de producción. Encontró que las empresas bajo pedido y en masa tenían un menor número de niveles jerárquicos en las estructura directiva, cada mando tiene un mayor número de subordinados. En los sistemas de proceso continuo el número de niveles es mayor y el organigrama es más vertical.; la tecnología de estas empresa es aquella en las que el capital tiene una mayor importancia, se necesita poco personal para controlarlas y el ámbito de control de cada mando es más reducido.

Otra aportación de los contingencialistas son las características del trabajo según la agrupación de las actividades, es decir, cómo condiciona el diseño organizativo la división de trabajo. Distingue:

- a) TRABAJO INDEPENDIENTE, p.e. trabajo artesanal, corredores de comercio
- b) ORGANIZACIÓN SECUENCIAL, p.e. trabajo en cadena.
- c) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO RECÍPROCO, en el que la contribución está repartida en el equipo, en el que hay un líder. P.e. un quirófano.
- d) TRABAJO EN EQUIPO. En esta organización no se puede precisar con exactitud las relaciones entre los miembros del equipo ya que hay una fuerte interconexión. P.e. grupo investigador.

Dentro de esta escuela hay otro grupo de autores que se ocupan de buscar relaciones entre organizaciones eficientes y la personalidad de los directivos. Destacan tres experiencias: IOWA, MICHIGAN y OHIO.

Los experimentos de IOWA investigaron las consecuencias en la empresa de tres estilos de dirección: autoritarios, democráticos y *laissez faire*. Las actitudes democráticas producían una mayor independencia en el trabajo de los empleados y mejoraba la satisfacción de los miembros del grupo.

En MICHIGAN se investigó el comportamiento de los directivo en las empresas que tienen más éxito. Así, para la productividad era algo decisivo; los buenos directivos (los que tienen mejores resultados) centran la atención sobre sus colaboradores permitiendo un mayor margen de trabajo.

La escuela de OHIO investigó cuáles eran los componentes esenciales para crear un modelo de comportamiento directivo y encuentra ocho:

1. Permitir iniciativas.
2. Provoca sensación de pertenencia al grupo.
3. Factor de representación de la institución.
4. Posición en la organización.

5. Capacidad de influencia sobre los demás (empatía).
6. Facilidad de comunicación.
7. Capacidad de reconocer en los subordinados sus realizaciones.
8. Aceptación por sus subordinados.

Surge en esta escuela el concepto de '**estilo directivo**' que se define como una orientación del comportamiento directivo en las relaciones con sus colaboradores. Se distinguen los siguientes: autoritario, patriarcal, asesor, cooperativo, participativo, democrático.

TEORÍA DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN

Plantea la problemática del cambio organizativo y el conflicto en las organizaciones.

La organización ha de desarrollarse a través de una estrategia compleja, con el objetivo de modificar el comportamiento de los miembros de la organización para la mejor adaptación al entorno en cada momento del tiempo con el objetivo de solucionar nuevos problemas. La organización está en constante cambio y la adaptación estratégica de la empresa para ser competitiva condicionará la estructura organizativa.

El comportamiento de los grupos en la empresa debe ser homogéneo y responder a una cultura empresarial y a una filosofía empresarial únicas y coincidentes.

Concepto de **cambio organizacional**.– Presenta dos componentes:

a) Cambio INTRAPERSONAL, del individuo. Se trata de un cambio lento, difícil de conseguir y de medir que implica la adquisición de nuevos conocimientos, aptitudes y comportamientos de los individuos en la empresa.

Puede acudir a la promoción interna del personal de la empresa o acudir al exterior de la empresa.

b) Cambio INTERPERSONAL, que hace referencia a un cambio de las relaciones interpersonales de los individuos en la empresa tanto jerárquicas como desde el punto de vista informal.

En los cambios organizativos puede aparecer la figura del CATALIZADOR, que no interviene en el cambio pero que lo provoca.

También puede suceder que aparezcan barreras al cambio organizativo, explícitas o implícitas, en los grupos de la empresa, y que hay que eliminarlas.

Objetivos del cambio organizativo:

1. Creación de un clima abierto para resolver los problemas.
2. Creación de un clima de confianza del individuo hacia la empresa.
3. Devolver a los responsables de la actividad de la empresa su actividad principal eliminando el statu quo del experto.
4. Estimular la competencia en torno a los objetivos de trabajo.

5. Identificación de todos los miembros de la empresa con los objetivos de la organización.

6. Fomentar los mecanismos de autocontrol.

Métodos de cambio organizativo:

1. Planeado.– Existen unos objetivos que se han planeado previamente y hay unas etapas predefinidas. Todo el proceso de cambio es un esfuerzo de racionalización de un proceso ya conocido; se pasa de la decisión a la ejecución.

2. No planeado.– Se produce cuando existe una voluntad por parte de la empresa de adaptarse permanentemente al entorno

Existen dos **planteamientos** a la hora de explicar el cambio organizativo:

1. Cambio del PERSONAL.– Según este planteamiento no se puede cambiar la estructura de la organización sin modificar los comportamientos de los individuos. Este cambio se logra mediante DISCUSIONES en grupo para estimular el cambio.

2. Cambio ESTRUCTURAL.– Se busca una nueva estructura formal de la organización y ésta influirá en el comportamiento de los individuos.

Fases generales del cambio organizativo:

1. Descongelar el patrón establecido del modelo organizativo actual.

2. A través de un agente de cambio, que puede ser un catalizador, con poder de decisión provocar los cambios de comportamiento en las personas y establecer nuevas relaciones de poder menos conflictivas y nuevos objetivos.

3. Aislar la resistencia al cambio y consolidar el nuevo modelo organizativo. Los mecanismos para consolidar el cambio son:

– Formación de los individuos.

– Descentralización.

– Enriquecimiento de

– Racionalización de los puestos de trabajo.

– Dirección por objetivos.

EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Estos pueden surgir tanto del cambio planeado como del no planeado.

Ruttinger define el conflicto como un `estado de tensiones en las que las personas son conscientes de la causalidad de su actuación'.

Si el conflicto es latente la empresa debe tratar de aflorarlo y asumir las fuentes de ese conflicto.

Áreas de conflicto en la empresa

- Conflictos que tienen que ver con el entorno.
- Conflictos internos.
- Conflictos intergrupos.
- Conflictos con el exterior.

La empresa debe ser consciente de su existencia y resolverlos ya que comprometen su supervivencia. Todo proceso de encauzamiento del conflicto tiene que tener en cuenta los intereses de las partes en conflicto y debe resolverse mediante un cambio organizativo que reduzca el nivel de conflictividad.

El proceso de cambio debe ser permanente, sólo así se consigue el éxito.

Reestructurar implica cambio, distinto a cambiar la estructura organizativa. Se busca crear un mayor valor para accionistas, clientes y empleados. Ese cambio tiene una doble dimensión:

- cambiar el modo de pensar, de tomar decisiones, etc.
- cambiar los procesos (el cómo se hacen las cosas)

para crear una cultura empresarial que integre la nueva estructura. Esta nueva estructura debe tener las siguientes características:

- Flexibilidad
- Descentralización
- Comités de trabajo
- Mecanismos de coordinación de las unidades descentralizadas

Tema 12 FASES DEL PROCESO DE LA CONFIGURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Configurar la organización es distribuir la función global de la empresa entre sus miembros. Ha de tener en cuenta la división de trabajo pero no es ésta propiamente. La configuración de la organización se materializa en: responsabilidades de grupos de individuos, funciones o tareas, y procesos.

En la mayoría de los casos la organización es función de la estrategia (Chandler). P.e.: modelo multidivisional como modelo organizativo de una estrategia multiproducto (cada división se ocupa de un producto)

Sin embargo, en algunas ocasiones, la estrategia es función de la organización. P.e.: la banca aprovecha su red organizativa para diversificar sus productos, p.e., seguros.

La estrategia, a su vez, está condicionada a la respuesta al entorno y la capacidad competitiva de la empresa.

Los elementos a tener en cuenta para la configuración de la org^o son:

1. La estrategia seleccionada por la empresa.
2. La especialización necesaria de las funciones.
3. La asignación de responsabilidades.

4. La descentralización.

5. Los procesos de comunicación interna de la empresa.

6. La flexibilidad o capacidad de una entidad organizativa para cambiar y adaptarse un nuevo entorno.

El poder y la autoridad ejercidos por la dirección deben tener en cuenta los intereses de los colectivos de la empresa: accionistas, empleados, proveedores, directivos.

En lo que se refiere a la descentralización distinguiremos los conceptos de delegación y descentralización:

Delegar representa un acto individual de un directivo que decide que ciertas decisiones pueden tomarla otras personas. El que delega, sin embargo, nunca pierde la responsabilidad, tiene una corresponsabilidad.

Descentralizar supone un proceso generalizado de delegación de toma de decisiones, donde la toma de decisiones implica una elección entre alternativas de riesgo.

Las ventajas de la descentralización son:

- a) Acerca el escenario al tomador de la decisión.
- b) Supone un mayor compromiso de los directivos de la empresa.

Sus inconvenientes son que crea confusión de tareas de directivos y técnicos funcionales. Descentralizar exige crear mecanismos de coordinación.

Cuando se habla de descentralización se han de tener en cuenta dos conceptos:

- Centro de beneficios: es una célula organizativa cuyos resultados se miden por los beneficios que genera.
- Centro de inversión: hace referencia a cuando la actividad del centro se mide por la rentabilidad que genera la inversión realizada en ese centro.

Los criterios que se pueden seguir para crear una organización descentralizada son:

- a) Por áreas geográficas.
- b) Por clientela.
- c) Por productos.
- d) Por áreas de negocio o unidad estratégica de negocio. Una unidad de negocio es una entidad organizativa parcial de una empresa que cumple tres requisitos fundamentalmente:
 - Existe un mercado cuyos límites son conocidos.
 - Cuando la empresa decide que su sistema de planificación tiene como eje las unidades de negocio.
 - La empresa tiene un sistema de información que separa un negocio de otro.

FORMAS ORGANIZATIVAS

Un modelo organizativo surge cuando varias empresas tienen soluciones comunes para sus organizaciones, aunque no en forma rigurosa (como establecen los contingencialistas).

Los criterios para la clasificación de las formas organizativas son:

A) Según la complejidad de la estructura organizativa podemos distinguir organizaciones en unidades singulares y en unidades múltiples:

a) Un **unidad singular** es la mínima unidad de la estructura organizativa, pudiendo ser un departamento, sección, etc.

Los criterios a seguir para formalizar estas unidades singulares pueden ser:

1. Unidad singular en la que se integran un conjunto de funciones similares, p.e., un departamento de ventas.
2. Por áreas de objetivos, p.e., para la minimización de stocks (objetivo) se crea el departamento de logística.
3. Por áreas de resultados.

De una célula organizativa pueden llegar a depender otras.

b) Las **unidades múltiples** surgen como consecuencia de las relaciones entre unidades singulares.

B) Otro criterio es de las relaciones jerárquicas o de la unidad de dirección (ver fotocopia).

Actividades de línea: una unidad línea es aquella cuyo objeto representa una actividad central en los procesos empresariales. P.e.: producción, venta, etc.

Actividades de staff: son aquellas que no forman parte de los procesos centrales de la empresa. P.e.: la asesoría jurídica.

El que una unidad cualquiera pertenezca a una u otra clase dependerá de las características particulares de cada organización empresarial.

C) Según el objeto de la agrupación (ver fotocopia).

D) Según el grado de descentralización (ver fotocopia)

Todos los principios subrayados son principios considerados por Fayol como fundamentales.

Ver Principios de Management