

ORGANIZACIONES MODERNAS

A.Etzioni (Capítulos 1–5)

RACIONALIDAD Y FELICIDAD: EL DILEMA DE LA ORGANIZACION

A diferencia de las organizaciones primitivas, la organización moderna da un alto valor a la racionalidad, la efectividad y la eficiencia. Combinando recursos con personas y evaluando constantemente su desempeño, la organización persigue objetivos que benefician a la sociedad.

La organización no es un invento moderno. Sin embargo, la sociedad moderna tiene más organizaciones, que satisfacen una mayor cantidad de necesidades, de una mayor cantidad de personas y afectan a una mayor proporción de la población.

La organización moderna es, también, más eficiente que la antigua o la medieval.

El costo social de este desarrollo de la organización se verifica en que muchas veces la organización se ha convertido en amo de la sociedad, en vez de ser su servidor. Por eso se hacen muchos esfuerzos para minimizar la frustración y distorsión que provocan a veces las organizaciones sociales, al mismo tiempo que se mantiene o aumenta su eficiencia.

El dilema es entonces aumentar la racionalidad sin disminuir la felicidad (del elemento humano constituyente de las organizaciones).

No se verifica necesariamente una relación inversa entre ambos conceptos: No todo lo que aumenta la racionalidad, disminuye la felicidad humana. Hasta cierto punto, estos conceptos van de la mano hasta el punto en que dejan de sostenerse.

Un personal que está satisfecho es más eficiente, sin embargo se llega a un punto en que no todo trabajo puede ser bien remunerado o satisfactorio. Aquí surge el dilema.

Así, la organización debe apuntar a construir agrupaciones humanas tan racionales como sea posible y al mismo tiempo producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción.

Definición de Organizaciones

Son unidades sociales construidas para conseguir objetivos específicos.

Se caracterizan por 1) la división del trabajo, 2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos y dirigen hacia los fines y 3) la sustitución de personal, en caso de que no sea adecuado en las tareas que realiza.

EL FIN DE LA ORGANIZACION: SEÑOR O SIERVO?

Los fines u objetivos de una organización cumplen varias funciones: orientan en la descripción de un estado futuro de los asuntos que la organización busca (líneas de guía para las actividades); justifican estas actividades, legitimando la existencia misma de la organización; sirven como patrón para medir el éxito (su efectividad y eficiencia) y también como una medida para quien estudia una organización desde el exterior de ella.

La razón de ser de una organización son sus objetivos.

Naturaleza de los fines de la Organización

Fin es el estado de cosas deseado que se pretende realizar. En sí mismo no existe, se aspira a él.

Diferencia entre fines reales y fines establecidos. Los fines reales son los objetivos hacia los cuales se orientan la mayoría de los medios de la organización y quienes intervienen en ella. Los fines establecidos son aquellos que se declaran como tales, pero que en caso de conflicto con los reales, pasan a un segundo plano.

Los fines son siempre intencionales y no deben confundirse con las consecuencias intencionales o no intencionales.

Como se determinan los objetivos de una organización?

En la práctica los fines se determinan en un complicado juego de poder que involucra a muchos individuos y grupos dentro de la organización y fuera de ella también.

Algunos factores que intervienen en la determinación de los fines son:

- los departamentos o divisiones de la organización
- personalidades
- fuerzas circundantes (entorno, sociedad, etc.)

Efectividad, eficacia y el peligro de la sobrevaloración

Efectividad viene determinada por el grado en que la organización cumple sus fines.

Eficiencia se mide por los recursos empleados para producir una unidad de producción.

La producción está ligada a los fines pero no se identifica necesariamente con ellos.

Eficiencia y efectividad tienden a ir de la mano, aunque no siempre se verifica esto. A veces un interés excesivo en ser eficiente afecta la efectividad, pues la efectividad puede requerir muchas actividades, cosa que podría estar en contra de lo que indicaría la eficiencia.

Atribuir demasiada importancia a algunos indicadores de éxito de una organización y no suficiente a otros, puede distorsionar considerablemente los objetivos y afectar la efectividad y eficiencia que persigue la organización.

La distorsión surge de la sobrevaloración de algunos aspectos en detrimento de otros.

Otros aspectos de la distorsión:

El desplazamiento de fines

Es una forma grave de distorsión.

Consiste en sustituir la finalidad legítima de la organización por otra para la que no fue creada, para la que no se le asignaron recursos y a la que no se le reconoce como propia.

La forma más suave es invertir fines y medios, transformando en fines los medios. Por ejemplo transformar en

un fin en si mismo a la organizacion como tal, siendo que esta es solo un instrumento.

Ejemplo:

Michels (Partidos Politicos) , estudio los movimientos socialistas y sindicatos europeos mostrando como estas organizaciones de fines revolucionarios se volvieron perfectamente conservadoras al preocuparse mas de su organizacion que de los cambios que originalmente los motivaron.

Clark: estudio del Ejercito de Salvacion en Canada.

Robert Merton senala que la burocracia produce efectos en las personalidades de sus miembros que los hacen apegarse rigidamente a reglas y procedimientos por si mismos. En vez de hacer del procedimiento un medio para el fin de una organizacion social, lo convierten en un fin en si mismo. Asi la adhesion a la politica de la organizacion se convierte en la finalidad del burocrata.

Sucesion, multiplicacion y expansion de fines

Caso de la Fundacion para la Paralisis Infantil: al cumplir plenamente con su fin de combatir la poliomielitis, encontro una nueva finalidad, combatir la artritis y los defectos de nacimiento. Sucesion de fines que den sentido a la organizacion y legitimidad ante la sociedad. De lo contrario, la organizacion debe terminar.

Tambien se dan los casos de sucesion de fines cuando no hay exito en cumplirlos, dando origen a un nuevo objetivo que alcanzar dado que el anterior ya no se pudo cumplir. Tambien se pueden ampliar los fines originales o su campo o adicionar nuevos fines.

Organizaciones con pluralidad de fines

Pareciera ser que las organizaciones que sirven a varios fines a la vez, son capaces de atenderlos separadamente y en conjunto de una manera mas efectiva y eficiente que aquellas organizaciones de la misma categoria con un solo fin. Caso de Hospitales con multiples objetivos.

Algunas razones externas de este hecho pueden ser que estas organizaciones se encuentran por lo general en los grandes centros urbanos, tienen mayor posibilidad de reclutar profesionales calificados que las otras.

Algunas razones internas son que el servir multiples fines favorece el servicio prestado a otros; tambien la multiplicidad de fines es mas atractiva para el reclutamiento porque se asocia con ella la calidad superior; el tratar con dos o mas servicios suele ser mas atractivo para la mayoria de los individuos puesto que satisface sus necesidades personales.

De todos modos, hay limites para la capacidad de la organizacion para servir a multiples fines.

Por otro lado, son inevitables ciertos conflictos, pues los recursos deben dirigirse a varios objetivos a la vez. Establecer un esquema de prioridades ayuda a resolver este problema. Tambien se generan conflictos y tensiones en el personal.

Modelos de fines y Modelos de Sistema

El enfoque de fines esconde dos trampas potenciales: el primero es que desvia la atencion del estudio de la organizacion hacia la consecucion de estos fines, centrandose en un analisis del exito de la organizacion mas que en un analisis cientifico.

El analisis comparativo de las organizaciones da origen al Modelo de Sistema, que constituye una exposicion

de las relaciones que deben existir para que una organizacion actue.

El modelo de fines sugiere que asignar mas medios a la consecucion de los fines redundante en una mayor posibilidad de exito. El modelo de sistema focaliza la atencion en otros aspectos, como que la organizacion resuelve problemas distintos d los que comprenden la consecucion de un fin en forma directa, y que preocuparse excesivamente por este puede originar falta de atencion a otras actividades necesarias y a una falta de coordinacion.

Patrones-Sistema

Se utilizan en el estudio de las organizaciones como medida y guia para el analisis.

Patrones de supervivencia y de efectividad.

Patrones de Supervivencia: un conjunto de requisitos que de cumplirse permiten al sistema sobrevivir.

(Condiciones minimas para funcionar.)

Patrones de Efectividad: define un esquema de interrelaciones entre los elementos del sistema que lo haria mas efectivo en la consecucion de un fin dado, comparado con otra combinacion de los mismos elementos.

(Condiciones optimas para funcionar.)

El patron de supervivencia no distingue entre alternativas que cumplan lo minimo necesario para funcionar. En cambio, el patron de efectividad nos dice que alternativa es mejor que otra, y rara vez se da el caso de que dos alternativas tengan el mismo valor de efectividad.

EL ENFOQUE CLASICO

Teoria Clasica de la Administracion o Administracion Cientifica: los trabajadores se consideran impulsados por motivos economicos y la organizacion se caracteriza por la division clara del trabajo con personal especializado y una jerarquia definida de autoridad. Surge el concepto de la organizacion formal.

Como respuesta a la Administracion Cientifica surgio la de las Relaciones Humanas, que pone enfasis en los elementos emocionales no planeados en la conducta de una organizacion. Surge el concepto de la organizacion informal.

Un tercer enfoque, que trata de unir estas dos posiciones anteriores, es el Enfoque Estructuralista.

Estas tres escuelas se diferencian no solo en su concepcion de la organizacion, sino en que proporcionan diferentes concepciones del hombre y de la sociedad.

El enfoque clasico no reconocia conflicto entre hombre y organizacion. Lo que era bueno para la administracion era bueno tambien para el trabajador. Mayor produccion lleva a mayor ganancia, lo que lleva a mejor sueldo y mayor satisfaccion del operario.

La escuela de Relaciones Humanas palnteaba que el trabajador tiene muchas otras necesidades ademas de las economicas y que prestar atencion a estas podia aumentar la satisfaccion del personal y, por ende , su productividad.

La escuela Estrcturalista considera como inevitable cierto conflicto y tension entre administracion y personal, no siendo estos indeseables.

Teoria Clasica de las Motivaciones

Frederick Taylor (Administracion Cientifica): un estudio de tiempos y movimientos, con un enfoque economico que consideraba al hombre como impulsado por aspectos materiales. Los recursos humanos se consideran como extensiones de los tecnicos (maquinaria). El pago se asocio a la produccion y en lo posible no ser salarios fijos sino de acuerdo a la cantidad producida.

Teoria Clasica de la Organizacion

Enfoque de la division del trabajo. (Gulick y Urwick).

Cuanto mas pueda dividirse una tarea determinada, mas especializado y habil sera el trabajador. Cuanto mas habil el trabajador, mayor eficiencia en el sistema de produccion.

Esta division del trabajo debia ser controlada por una unidad de autoridad, que debia fijar esa division y supervisarla.

Especializacion de acuerdo a cuatro principios basicos:

- Por finalidad del trabajo.
- Basado en un proceso particular comun.
- Segun el tipo de clientela.
- Segun el area geografica.

Esta vision ha sido severamente criticada por la dificultad de aplicacion y por el caracter prescriptivo que tiene (como debe dividirse en vez de como esta dividido).

Los cuatro principios no permiten un analisis realista de las organizaciones existentes ni proporcionan planes viables para mejorarlas.

Enfoque Neoclasico (Simon, Smithburg, Thompson)

Se considera clasico porque presta atencion a la estructura formal y a aspectos racionales de la organizacion. La diferencia con el enfoque clasico tradicional esta en que estudia las formas reales en que los valores de una organizacion son llevados a cabo.

Los valores que trata son:

- Contabilidad: existe una necesidad constante de proporcionar mecanismos de control para comprobar si la actuacion esta de acuerdo a lo planificado. La contabilidad aumenta la eficiencia, pero a menudo aumenta la tension, sobre todo cuando el control y supervision es excesivo.
- Pericia y Economia: la cuestion es si se deb contar con departamentos expertos en un solo aspecto o si las tareas comunes a varias areas deben ser realizadas directamente por ellas. Mientras menos intelectuales sean las tareas, menos se necesita concentrarlas en unidades de funcion unica.
- Establecimiento del nivel de conflicto: los conflictos surgen porque los principios que dividen el trabajo y definen las relaciones no estan claros. Pueden afectar seriamente la eficiencia, sin embargo, en si mismos no son malos puesto que ayudan a identificar areas en que se necesitan ajustes. La idea de resolver los conflictos a niveles relativamente bajos en la jerarquia organizacional reduce el peso del trabajo en los niveles superiores. Se debe elevar el nivel del conflicto en la jerarquia tanto como sea necesario con el fin de reafirmar o modificar politicas de la organizacion.
- Interes en el programa: la idea es trazar las lineas de la organizacion de modo que quede claramente establecido el servicio directo de los fines sobre el servicio de los medios y estructurar la division del

trabajo y la jerarquia de autoridad de acuerdo a esto. Asi la organizacion no se desviara de sus propositos originales.

Centralizacion versus Descentralizacion

A mayor autoridad para tomar decisiones de los niveles inferiores hay menor centralizacion, asi como tambie a un mayor nivel educacional de estos.

La centralizacion permite menor experimentacion y entrega menor flexibilidad a la organizacion, sin embargo, la descentralizacion tambien provoca problemas cuando los departamentos estan demasiado aislados.

Teoria de la Toma de Decisiones

No es en si misma una teoria de la organizacion, sino mas bien trata de la forma en que toman las decisiones los individups en general. Es en gran parte prescriptiva, pues describe los pasos que se deben seguir para tomar una decision si se quiere que esta sea racional.

La toma de decisiones se divide de modo que los ejecutivos de rango superior establecen las lineas mas amplias de la politica y los de menor rango llevan esa politica a decisiones mas detalladas.

Segun Herbert Simon, la organizacion se basa en dos modos de division del trabajo y de especializacion, uno horizontal (basado en las tareas) y otro vertical (basado en el poder), de ese modo, a mayor altura hay una mayor toma de decisiones.

DE LAS RELACIONES HUMANAS A LOS ESTRUCTURALISTAS

Escuela de Relaciones Humanas

Elton Mayo

(Lewin, Dewey)

Resaltan la comunicacion, la participacion y la jefatura.

A traves de los estudios Hawthorne, Mayo y sus colaboradores demostraron la importancia de los factores sociales: nivel de satisfaccion sicologica y nuevos lineamientos de interaccion con sus companeros de trabajo como influencia sobre la produccion antes que los factores fisicos.

Los aspectos mas importantes que concluyeron fueron:

- Nivel de produccion esta determinado por factores sociales y no fisicos.
- Las consideraciones no economicas y sanciones afectan significativamente la conducta de trabajadores y limitan el efecto de planes de incentivo economico. (Sanciones no son materiales sino simbolicas, como perdida de respeto o afecto).
- Los trabajadores reaccionan ante la administracion como grupo y no como individuos aislados.
- La importancia de la jefatura para establecer y exigir normas grupales: diferencia entre jefatura formal e informal. (Estudios de Lewin acerca de tipos de jefatura: autoritario, democratico y laissez-faire).
- La importancia de la comunicacion entre los niveles y la Participacion en el proceso de toma de decisiones.

Conclusion

Pese a ser diametralmente opuestas las escuelas de la Administracion Cientifica y la de Relaciones Humanas tenian un aspecto en comun: no veian que hubiese contradiccion entre la busqueda de racionalidad por parte de la empresa y la aspiracion humana a la felicidad.

La Adm.Cientifica suponía que la organizacion mas eficiente seria tambien la mas satisfactoria, al maximizar la produccion se maximizaria tambien el salario de los obreros. Se creia que lo mejor para la org. era tambien lo mejor para los trabajadores.

La escuela de las Relaciones Humanas suponía que la organizacion mas satisfactoria seria tambien la mas eficiente. Es necesario referir el trabajo y la estructura de la organizacion a las necesidades de los empleados. Al hacer felices a los empleados, se aumenta su cooperacion y, por ende, la eficiencia. Tendia a un perfecto equilibrio entre las necesidades de los empleados y los fines de la organizacion.

Los estructuralistas solo agregaron que la enajenacion y el conflicto son inevitables y, ocasionalmente, deseables. Tambien agregaron que la ciencia social no esta al servicio de las necesidades del obrero ni de las de la organizacion.

Conceptos clave que surgen de ambas tradiciones de organizacion: Organizacion Formal y Organizacion Informal.

Organizacion Formal: esquema de organizacion designado por la administracion, la planificacion de la division del trabajo, relaciones de autoridad , reglamentos, control, etc.

Organizacion Informal: se refiere a las relaciones sociales que se desarrollan entre los ejecutivos y los obreros por encima y mas alla de las relaciones formales establecidas por la organizacion.

Critica Estructuralista

Es una sintesis de ambas tradiciones, pero surge como una respuesta a la escuela de Relaciones Humanas.

Reconocen el dilema de la organizacion: las tensiones inevitables entre las necesidades de los empleados y las de la organizacion; entre racionalidad y no racionalidad; entre disciplina y autonomia; entre relaciones informales y formales; entre jerarquias.

El estructuralismo ve a la organizacion como una unidad social amplia y compleja en la que interactuan muchos grupos sociales. Comparten muchos intereses y valores, pero muchos otros no los comparten. Pueden cooperar en algunas areas y competir en otras, pero nunca llegan a ser una familia feliz como suponen los autores de Relaciones Humanas.

Dos grupos que entran frecuentemente en conflicto son la administracion y los obreros. El esfuerzo de la administracion por hacer trabajar al obrero lo enajena. (Concepcion marxista-weberiana de que la no posesion de los factores de produccion y el producto mismo del trabajo enajenan al obrero moderno. Su trabajo carece de sentido).

Los estructuralistas aceptaban en parte la idea de las compensaciones sociales en la industria, pero criticaron el uso dado a esa percepcion en aquellos casos en que la administracion trataba de calmar a los trabajadores dandoles simbolos gratuitos de prestigio y de afecto en vez de subirles el sueldo.

Los estructuralistas ven el conflicto como poseedor de muchas funciones sociales, incluyendo algunas positivas para la organizacion y se oponen a la pacificacion artificial del conflicto.

Manipulacion:

Los estructuralistas estan en contra de la manipulacion que se hace del personal de niveles inferiores, al invitarlo a participar en sesiones democraticas que solo tienen como objetivo determinar como manejarlos mejor.

Enfoque Multifactorial: una sintesis

- Estructura formal e informal: se debe dar atencion a ambas y no descuidar una en relacion a la otra.
- Campo de los grupos informales: verificar cuan comunes son los grupos informales y su importancia relativa.
- Organizacion y su ambiente: se debe prestar atencion al entorno y no considerar a la organizacion como aislada.
- Compensacion material y social: ambas compensaciones son importantes. Se debe tener especial cuidado en como se usan las compensaciones sociales. No se debe restar importancia a las compensaciones materiales.
- Las organizaciones involucran muchos ambitos: laborales y no laborales.

BUROCRACIAS: ESTRUCTURA Y LEGITIMACION

Las organizaciones que Max Weber llamo burocracias se basan en su capacidad o poder para hacer cumplir a sus participantes las normas que establecen. Mantiene la disciplina manejando diversas recompensas y sanciones a fin de asegurar el maximo de contento y el minimo de decepcion.

Sin embargo, el ejercicio del poder tiene mayor limitacion porque mantiene al empleado enajenado, lo que disminuye notablemente la cooperacion voluntaria de este. Por otra parte, si el ejercicio del poder es considerado como legitimo por parte de los subordinados, la obediencia sera mas profunda y mas efectiva: se interiorizan las reglas.

El poder basado en la legitimacion satisface la necesidad de seguir normas que estan de acuerdo con el propio sistema de valores.

Poder se refiere en sus estudios a la capacidad de inducir a la aceptacion de ordenes.

Legitimacion se refiere a la aceptacion del ejercicio del poder.

Autoridad se refiere al poder que se considera legitimo.

Tipologia de la Autoridad de Weber

Se basa en las fuentes y en la clase de legitimacion empleada.

Tradicional (cuando los subordinados aceptan las ordenes de los superiores porque las consideran justificadas basandose en que esa ha sido siempre la forma en que se han hecho las cosas).

Burocratica (cuando los subordinados aceptan un reglamento porque esta de acuerdo con una serie de reglas mas abstractas que consideran legitimas, de las cuales se deriva ese reglamento).

Carismatica (se aceptan las reglas pues se les consideran justificadas por la personalidad del superior, con quien se sienten identificados).

Weber sugiere que una estructura organizacional eficiente y efectiva requiere de una autoridad burocratica. Las relaciones carismaticas carecen de una adecuada division sistematica del trabajo, de especializacion y de estabilidad.

Estructura burocratica

- Una estructura continua (estable) de funciones oficiales ligada por reglas. Las reglas ahorran esfuerzo, facilitando la necesidad de derivar una nueva solucion para cada problema y caso. Se facilita la estandarizacion.
- Una division sistematica del trabajo, los derechos y el poder.
- Principio de jerarquia. Ningun departamento queda sin control.
- La raiz de la autoridad del burocrata es su conocimiento y su experiencia, base para la legitimacion.
- Separacion de la propiedad de los medios de produccion de los miembros de la administracion.
- Los recursos de la organizacion deben estar libres de cualquier control externo y los cargos no pueden ser monopolizados, deben poder asignarse segun las necesidades de la organizacion.
- Necesidad de mantener una interpretacion sistematica de las reglas, mediante registro escrito.

Observaciones criticas al modelo de Weber

- Las organizaciones pueden ser rejuvenecidas sin ser desbandadas.
- La distincion de los tres modos de autoridad y estructura social es exagerada. Hay muchos tipos mixtos.
- Una organizacion puede pasar de una estructura burocratica a una carismatica y volver posteriormente a la inicial.
- La aparicion de jefes de cualidades carismaticas no esta limitada a los altos puestos de la organizacion.