

La Teoría de la Organización

Aguilar Chuquizuta Darwin Ebert, 2009

INFORMACIÓN GENERAL

2.1.1.- Las Organizaciones.

- **¿Qué es una organización?.-**

La influencia de las organizaciones viene de los albores de la humanidad. Había divisiones de tareas ya en las primeras tribus, pero de manera conjunta logramos unos objetivos. Dentro de las organizaciones hay objetivos comunes. Nacen con una finalidad concreta. En el ejemplo de las legiones romanas era controlar la paz en los territorios conquistados, las personas, dentro de las organizaciones, cumplen una función determinada, la coordinación y unión de estas tareas lleva a los objetivos comunes.

Definimos las organizaciones: instituciones en las que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos). Las personas pueden realizar por sí solas actividades complejas. De ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales.

Entendemos que son entidades legales independientes, tienen capacidad para contratar, realizar intercambios, transacciones. En ese sentido son soberanas.

- **Diferencia entre organización y grupo.-**

Un grupo son dos o más personas trabajando juntas. Sin embargo, dentro de las organizaciones, tenemos dos o más grupos trabajando juntos. Hay tres niveles: individuo, grupo y organización. En el grupo sólo hay dos niveles: individuo y grupo. Ejemplos de organizaciones: universidad, Corte Inglés,....Ejemplos de grupos: familia (padre e hijos solamente), equipo de fútbol (jugadores y entrenador).

- **Tipos de organizaciones.-**

Existen criterios diversos para diferenciarlas: objetivos, tecnología empleada, forma de obtener consenso, beneficiarios,...

La importancia de las organizaciones es muy grande, son vitales en nuestra sociedad. Aparecen incluso para actividades sencillas. Para actividades complejas es necesario la coordinación de tareas realizadas por varias personas. Actuando solo, podemos aspirar únicamente a realizar actividades simples. El trabajo de las personas aumenta la productividad, no sumando esos esfuerzos sino potenciándolos. Ejemplos: Ford y General Motors. En 1921, Ford reduce el 25% el precio de sus coches. Fabricando a gran escala tenía unos costes menores que sus competidores, y esto le permitía reducir los precios, mientras sus competidores, como G.M. no podían seguirle, por lo que ésta última perdió el 75% de sus ventas. G.M. estaba dividido en varias empresas que fabricaban distintos modelos, compitiendo entre sí. Mientras, Ford ofrecía un único modelo básico, sin variantes. G.M. se plantea cómo hacer frente a la situación.

Alfred Sloan llega a la presidencia, dice que no tiene sentido que sus distintas divisiones compitan entre sí. Por ello segmenta su mercado, y cada modelo es dirigido hacia una clase concreta de consumidor. Así ejerce una competencia mayor contra Ford, pero el problema era coordinar las actividades de cinco divisiones de la empresa. Para ello crea la organización multidivisional, asignando poderes a cada división y actuando de forma casi independiente, rindiendo cuentas a la dirección. Existía coordinación entre ellas para actividades comunes. Así, la actividad diaria y sus

problemas no eran responsabilidad de los estamentos superiores. Por su parte, la organización de Ford estaba muy centralizada. Ambos sistemas tienen sus inconvenientes. El de Ford no ofertaba satisfaciendo los gastos de todos los consumidores, p.e.

Entre 1927 - 37, Ford perdió 200.000.000 \$ y G.M. ganó 2.000.000.000 \$, la forma de concebir la organización de G.M. revolucionó el concepto.

Otro ejemplo, sería la competencia entre G.M. y Toyota, en 1950 Toyota era un pequeño fabricante, con pocos recursos financieros. No podía competir con los grandes. Sin embargo, ahora es un gran competidor, pocos años después. Entonces, se fabricaban coches a gran escala, mediante cadenas de montaje. Para realizar una operación, antes se tenían que realizar otras. La cadena no se podía detener, por ello había gran cantidad de stock intermedio.

Eso supone muchos recursos inmovilizados, y la necesidad de grandes espacios físicos para almacenarlos. Para evitar esos grandes costes de almacenamiento desarrollan el sistema Just In Time (J.I.T): en cada momento se informa del trabajo necesario para continuar la actividad, para ello era necesaria una relación más estable y duradera con los proveedores. Eran abastecidos en el momento necesario, por lo que éstos debían ser cercanos. La relación entre ellos se basaba en la confianza mutua, a l/p. Así se ahorraban muchos costes y pudieron competir con los grandes.

Mientras, G.M. producía a gran escala, estaba más integrada, con lo cual va perdiendo cuota de mercado. El éxito de Toyota fue plantear una organización de una manera distinta. En resumen, vemos que las organizaciones permiten el empleo eficiente de recursos escasos, las empresas han desarrollado una carrera para ser más productivos, especializándose, lo cual conlleva otros problemas de organización es tan importante como los costes, la demanda o la tecnología.

2.1.2.- La Teoría de la Organización.

- **¿Qué es la Teoría de la Organización?.-**

Una teoría consiste en analizar un fenómeno y explicarlo, intentar comprender las causas de ese fenómeno, lo cual nos sirve para intentar mejorar la realidad. Una buena teoría es muy útil y práctica. La definimos como una serie de conceptos y principios que describen y explican el fenómeno de las organizaciones. Por ello, han de ser aplicables a cualquier situación y momento.

Se desarrollan de dos formas:

1. Mediante la experiencia: observando los fenómenos, reflexionando sobre ellos, y construyendo un marco.
2. Mediante la investigación: se analizan, planteando una serie de hipótesis, contándolas y mejorándolas.

Nos ofrece unos puntos de referencia que nos ayudan a entender el fenómeno de las organizaciones y además, nos de unas pautas para ayudarnos en la dirección de organizaciones. Sin embargo, hay muy pocas personas que dirigen organizaciones y que no conocen la teoría de la organización.

- **Tipos y modelo integrador.-**

Surge como el estudio forma a principios de este siglo, las primeras explicaciones acerca del fenómeno, empezaban y terminaban en sí mismas. No había referencias comunes que hicieran encajar las distintas teorías en un todo coherente. A principios de los 60' había tal diversidad de opiniones, que en un artículo del 61 se repasaban la variedad de los enfoques viendo que no tenían nexo común.

Ese punto de unión surge en los 60, es la **teoría de sistemas**, que proporciona un marco integrador y unitario. Posteriormente, en los 70 surge la **teoría de la contingencia**, que abre nuevos caminos.

En definitiva, encontramos un modelo integrador. Se acepta la idea de que una organización es un sistema abierto y contingente, su funcionamiento está influido por factores externos. Es estratégico, podemos analizar la influencia de estos factores, para la organización. Se da una interacción de la organización y su entorno.

- **Utilidad.-**

La Teoría sirve para describir (conocer el fenómeno), comprender (entender cómo funciona la organización), predecir (advertir el comportamiento futuro de la organización, y las reacciones a seguir) y controlar (regular los procesos que se den en la organización).

En cuanto a los niveles organizativos de la empresa: la **alta dirección** decide que el objetivo de la empresa será ser líder en el mercado; los **directivos medios** fijarán objetivos concretos necesarios para esto, a través de sus distintos departamentos: el de marketing decidirá, p.e., potenciar la venta allí donde menos fuerza tiene la empresa,...Si cada departamento consigue el objetivo concreto, se alcanza el genérico, los **técnicos** llevan esto a cabo.

2.1.3.- Temas críticos del curso.

- **Sistema abierto.-**

Las organizaciones no pueden funcionar de forma aislada dentro de su entorno. Necesariamente tiene que influir: creando trabajo, dando a conocer un producto....Además, es influida por el entorno. P.E.: el empresario de una zona económicamente atrasada, tendrá más dificultades en su sistema de información que otro de una zona económicamente fuerte.

- **Factores humanos y factores técnicos.-**

Las organizaciones disponen de una serie de medios, que clasificamos en:

1. **Factores Técnicos-** aportan estabilidad a la organización. Los puntos de referencia tangibles, que ayuden en el sentido de dar continuidad en el trabajo.
2. **Factores Humanos-** aportan turbulencia, tienen ideas para mejorar los procesos técnicos, alteran la estabilidad porque proponen cambios, intentando modificar el desarrollo del trabajo para una mejor consecución de los objetivos.

El problema que se plantea para la dirección de las organizaciones es cómo equilibrar estabilidad y turbulencia. Es necesario cierta turbulencia para proporcionar cambios que potencien la marcha de la organización. Un estado de estabilidad o de turbulencia permanente no serían positivos. Tendremos unos conceptos claros y seguros en base a los cuales trabajar, y una serie de cambios periódicos que nos permiten evolucionar en el desarrollo del trabajo.

- **Ambigüedad y certidumbre.-**

Los directivos toman decisiones para resolver problemas, pero al ser diferentes los cometidos de cada uno de ellos, se enfrentarán a problemas diferentes, y en consecuencia tomarán decisiones distintas. Los técnicos resolverán problemas de tipo técnico (sustituir o reparar una máquina...). Son **problemas estructurales**, en los que hay cierta seguridad sobre lo que están tratando, bien delimitados, de los que conocemos su naturaleza y posibles soluciones, los resuelven en **condiciones de certidumbre**.

Pero los problemas de alta dirección, normalmente no serán de tipo estructural, serán difíciles de delimitar, no conocemos su naturaleza y sus posibles soluciones. En ese sentido, tendrá problemas sobre los que es posible que no haya experiencia anterior y por ello toman decisiones en **condiciones de certidumbre**. Son difíciles de plantear. De ahí la dificultad del trabajo directivo: las soluciones de los problemas no serán únicas. Surgirán diferentes problemas que serán más fáciles de resolver por unos u otros directivos, en función de las capacidades de cada uno.

* Dentro de la organización se pueden distinguir tres niveles:

ALTA DIRECCIÓN: Director general, responsables de departamento.

TÉCNICOS: Hacen un trabajo directamente productivo.

DIRECTIVOS MEDIOS: Hacen una conexión entre los dos.

Todas las personas con responsabilidad tienen que tomar decisiones. En el nivel de **técnicos**, se realizan en condiciones de certidumbre, los problemas que se resuelven son problemas ya dados, relativamente sencillos de plantear y resolver.

En el nivel de **alta dirección** tienen que tomar decisiones en cuestiones de incertidumbre, problemas no estructurados, no se conoce la relación entre las variables que determinan la situación y no existe referencia de un problema conocido. No se ocupan de problemas técnicos. Son problemas que no tienen respuestas únicas, y a veces se toman decisiones sin saber el resultado.

Cuanto más arriba se están en los niveles de organización, mayor será el nivel de incertidumbre. Las de tareas de dirección van a requerir formaciones distintas.

• **Teoría y práctica.-**

El mundo de las organizaciones es muy cambiante. De ahí la importancia de la teoría: nos da una base en la cual fijarnos, una referencia a seguir, que permanece intacta sean cuales sean los cambios. Por eso, nuestro problema se fija a l/p, asegurar la continuidad de la organización, a través, eso sí, de resolver problemas cercanos en el tiempo. Una vez que unas ideas son aceptadas como teoría, pasan a ser elemento componente de la teoría de la organización.

También nos interesa relacionar la teoría con la práctica, para poder aplicar esas ideas.

- En la organización no hay soluciones únicas. Las soluciones no tienen por qué funcionar igual en todas las empresas. No hay una solución única y válida para todo. Las personas que viven en las organizaciones necesitan más de soluciones que de teoría.

• **Perspectiva global y largo plazo.-**

Es importante tener una perspectiva global aunque la organización sea muy pequeña, puesto que pueden darse cambios en nuestro entorno, incluso en zonas muy alejadas a la nuestra que pueden afectarnos. Hay que ser abiertos para recibir todo aquello que nos puede beneficiar o perjudicar. También habrá que prestar atención a nuestro entorno más cercano, sin caer en el localismo.

Para poder analizar las situaciones desde distintos puntos de vista necesitamos una visión dinámica y abierta.

- Perspectiva a largo plazo (el planteamiento), insistir en la idea de sistema abierto, hay que tener una visión global en un mundo de continua evolución. Debemos buscar una estabilidad y permanencia, necesitamos una perseverancia en la decisión. Nos enfrentamos a

-
- Apuntes de clase

fenómenos donde hay muchas variables, tenemos que tomar decisiones diarias, dirigir una organización, hay soluciones distintas, y se puede conseguir el éxito por caminos diferentes.

2.2.- Organización y Dirección: el proceso directivo.

2.2.1.- La dirección y las funciones directivas.

• Dirigir = asignar, coordinar y motivar.-

Los directivos asignan, coordinan y motivan y desarrollan recursos. Todos los recursos de la empresa no son tangibles. Los recursos intangibles son el prestigio de una empresa, equipo de personas, su integración, su capacidad de trabajar en conjunto, sus conocimientos...Estos recursos intangibles son los más importantes en la empresa.

* Para coordinar el esfuerzo (común) se necesita una dirección, se necesita una dirección donde participen varias personas para coordinar. Se ocupa de la actuación conjunta de las personas, poniendo a su disposición una estructura adecuada, señalando objetivos, creando unos valores comunes y ofreciendo una orientación para responder ante los cambios. Además la dirección se ocupa de desarrollar y mejorar la dotación de recursos. La dirección asigna, coordina y motiva los recursos y se ocupa de su mejora y desarrollo. Los recursos intangibles deben ser desarrollados por la dirección (reputación, marca, capacitación de las personas,...). Si lo que crea valor es el conocimiento, es lo que tenemos que desarrollar.

• Funciones clásicas.-

La dirección tiene una serie de funciones, llamadas funciones clásicas, el trabajo de los directivos se puede sintetizar en:

- 1. PLANIFICAR-** Hay que decidir a qué nos vamos a dedicar, cómo, con qué medios (tecnología). Una vez establecido el fin (misión), se plantean los objetivos, establecidos éstos, se desarrolla la estrategia.
- 2. ORGANIZAR-** Sabido que se quiere hacer, los recursos y el cómo, se ordenan y estructuran los recursos, se definen las actividades a realizar, se diseñan los puestos de trabajo.
- 3. MOTIVAR-** Hay que seleccionar personas, esta selección puede hacerse dentro de la empresa (ascensos,...) o fuera de ella (INEM...). Una vez seleccionadas, hay que "entrenar" a esas personas, asignarles puestos, motivarles, dirigirlos....Alicientes e incentivos para mantener el ritmo de la empresa.
- 4. CONTROLAR-** Se corrigen los resultados, se verá si se han conseguido o no los objetivos empleados y si no es así, se aplicarán las oportunas medidas correctoras. Es una actividad básica de los directivos. No se debe entender como vigilancia, sino que se trata de detectar qué es lo que no se está haciendo bien y mejorar para superar esas deficiencias.

El control en la empresa, analiza las deficiencias que existan en la empresa e intentará superarlas. Para ello, habrá que planificar, organizar de nuevo, motivar a los trabajadores...

Todos los directivos de la empresa hacen todas estas tareas: planificar, organizar, motivación y control.

* Apuntes de clase

* Están relacionadas y se realizan simultáneamente dentro de la organización. La planificación antecede a las demás, pero esto no es un proceso secuencial, sino que la planificación se hace todos los días, los objetivos se van renovando, la estructura no cambia todos los días, pero se cambian los puestos de trabajo, día a día se motiva y se controlan a las personas y a la actividad. Esto se hace todos los días, y todos los días a la vez.

• **Habilidades y conocimientos necesarios.-**

Para ser directivo se precisa tener una serie de habilidades y conocimientos muy diversos. Esto se debe a que realizan trabajos distintos, en niveles diferentes...Los conocimientos de los directivos podemos agruparlos de la siguiente forma:

TÉCNICOS→ Deben saber cómo es la actividad que están realizando, tener conocimientos de carácter contable, de producción, financieros,...

HUMANOS→ Los directivos dirigen a personas por tanto deben ser capaces de comunicarse con ellas, aclarar en que consiste el trabajo de esas personas, deben saber escuchar, resolver conflictos y motivar a la gente.

CONCEPTUALES→ Han de tener capacidad de síntesis, plantear problemas, capacidad de planteamientos globales, tener visión de futuro, capacidad de intuición...Han de resolver problemas y es más fácil con una capacidad de visión para anticiparse a las cosas. Ha de entender como funciona la empresa en definitiva, ha de ser una persona capaz de crear y resolver problemas.

Los directivos son y no son intercambiables, esta cuestión va muy ligada a los conocimientos, la formación y la experiencia profesional de los directivos.

2.2.2.- Las decisiones.

• **Tipos de decisiones.-**

Tomar decisiones es la tarea básica de los directivos. Podemos decir que decidir no es más que resolver problemas, pero no todas las decisiones son del mismo tipo, hay tres clases:

1. Rutinarias.

Corresponden a problemas estructurados, concretos, definidos, que se pueden modelizar, hacer un guión para su solución.

2. Adaptativas.

Supone cambiar algunas de las cosas que se están realizando en la empresa pero que no suponen cambios bruscos, sino que mejoran lo que se está haciendo, se perfecciona.

3. Innovadoras.

Suponen respuestas a problemas no planteados, no diagnosticados ni estructurados, que no surgen todos los días y requieren bastante creatividad y en muchos casos, para este tipo de problemas no se dispone de toda la información necesaria para solucionarlos.

La decisión no es algo que se hace al azar y la elección sí, es lo que diferencia un concepto del otro. Para que haya una decisión han de existir varias alternativas para poder decidir cuál de ellas voy a elegir. Decisión es una elección consciente entre varias opciones, necesito información para valorar esas alternativas y elegir la más adecuada.

* Apuntes de clase

La decisión implica voluntariedad, una cosa impuesta no es una decisión. Toda decisión tiene unas consecuencias, es decir, una vez elegida una alternativa, esta se aplica y nos lleva a una situación distinta. Debemos estudiar los efectos de esa decisión. Las decisiones innovadoras son prácticamente irreversibles ya que hacen previsiones de futuro, por eso tienen unas consecuencias muy importantes.

- **Los procesos de toma de decisiones.-**

Destacamos una serie de etapas:

1ª Diagnóstico del problema / ¡Peligros! / análisis / parálisis estereotipos:

Hay que hacer un diagnóstico del problema a resolver, definir claramente cual es la situación. En esta fase hay dos peligros que acechan al decisor:

1.- centrarse demasiado en el diagnóstico, a la delimitación del problema de forma que cuando ya lo tengamos planteado sea tarde para aplicar la solución.

2.- Caer en estereotipos: Tendencia a comparar nuestros problemas con otros más conocidos. Tenemos un esquema mental en el que nos falta amplitud de miras para ver el problema tal como es. (carencia de capacidad innovadora).

2ª Soluciones alternativas. Creatividad:

Una vez definido el problema hay que ver el planteamiento de alternativas para solucionar dicho problema. El planteamiento se realiza utilizando creatividad. Después de plantear el problema tenemos que valorar las distintas alternativas que se nos presentan.

3ª Evaluación alternativas. Criterios:

Necesitamos unos criterios para valorar esas alternativas y a veces esos criterios han de ser distintos a los que en principio parecen más lógicos, porque las alternativas no son siempre fáciles de valorar.

4ª Ejecución:

El siguiente paso es la ejecución de esa alternativa, hay que poner en marcha el plan deseado.

5ª Control:

Por último tendremos que controlar que esa alternativa o solución que hemos desarrollado se está ejecutando adecuadamente.

Para todo esto necesitamos información, esta información actuaría como materia prima para la toma de decisiones, plantear alternativas, valorarlas, saber como ejecutarlas y para la tarea de control que no es más que la contratación de información, en definitiva, necesitamos información para solucionar el problema.

- **Racionalidad y racionalidad limitada.-**

Cuando el directivo se enfrenta a la decisión de elegir entre las diferentes alternativas, estamos suponiendo que el decisor es racional, toma las decisiones con racionalidad. La Teoría Neoclásica suponía que el hombre económico era un hombre racional, partían de la idea de información perfecta, se valían de unos criterios ya conocidos. Con el fin de maximizar sus objetivos, pero en la práctica es imposible por lo tanto estamos en el concepto de racionalidad limitada.

En una empresa se toman decisiones todos los días y para ello se necesita información, esa información puede encontrarse bien en la propia empresa, donde suele haber mucha información aunque no toda igual de disponible (puede haber cosas que no se reflejen en la contabilidad) o bien

fuera de la empresa. Esta suele tener un elevado coste (empresas que nos hacen estudios sobre algún tema concreto...), también hay un coste en tiempo para obtener información y puede que cuando la tenga ya no sirva. Normalmente hay tanta información "sobre la mesa" que es difícil saber cuál es la que sirve y la que no. Muchas empresas tienen un problema de exceso de información.

En la organización existe una serie de intereses contrapuestos. Puede que tampoco haya claridad de ideas. Todo esto nos lleva a gastar tiempo y esfuerzo para llegar a una solución satisfactoria. Mediante el proceso de información buscamos la decisión adecuada.

2.2.3.- Los niveles directivos.

Los directivos realizan tareas distintas según el nivel en que se encuentran y por tanto las decisiones son distintas. La alta dirección toma decisiones de carácter innovador y adaptativo. A veces tomar decisiones de carácter innovador supone grandes riesgos que los directivos no se atreven a afrontar, la competencia es un incentivo para la toma de este tipo de decisiones. Aunque es preferible la toma de decisiones Adaptativas porque es menos arriesgada. Puede hacerse una clasificación de directivos según el tipo de decisiones que tomen: comercial, financiero, provincial...

2.3.- La dirección: naturaleza del trabajo directivo.

El trabajo de los directivos es un trabajo peculiar y parecido. Realizan tareas muy variadas y de corta duración, son personas activas y no rutinarias, hablan más que escriben y por tanto hay menos constancia de lo que se hace. En general, existen cuatro mitos sobre el trabajo de los directivos:

MITO 1º: Es sistemático y reflexivo, el directivo es hacedor de planes hechos.

- Pero los hechos dicen que en realidad planean el día a día y las ideas y planes los tienen en la cabeza. Ejecutan tareas discontinuas, tienen una gran actividad.

MITO 2º: Sin obligaciones regulares, todo previsto.

- Pero en realidad si que tienen obligaciones regulares (tienen que hacer ciertas cosas rutinarias y diarias y ciertas tareas definidas) y además les falta tiempo.

MITO 3º: Tienen un sistema formal de información.

- No es cierto, hay sistemas formales de información en algunas empresas pero la mayoría carecen de ellos, hay una gran falta de constancia de lo que se hace ya que la mayoría es información verbal.

MITO 4º: La dirección es una ciencia.

- Pero en realidad, el buen juicio de la intuición no es ajena.

2.3.1.- Papeles interpersonales.

1. Cabeza visible, representación y protocolo:

Son papeles que desempeñan en función a su cargo. El cabeza visible es quien tiene capacidad para contratar, hacer de portavoz...

2. Líder, animar e influir:

Es el que ha de movilizar el esfuerzo de todos los que componen la organización, es quien lleva el peso de la organización.

3. Enlace:

Realiza papeles de enlace, es uno de los contactos entre la organización y el exterior, con dirigentes de otras organizaciones.

2.3.2.- Papeles informativos.

1. Conocer:

Los directivos son el centro de su unidad y desde este punto de vista y en función de ese puesto privilegiado tienen una visión más amplia de las actividades que se realizan en la empresa aunque no de forma tan detallada como los que las realizan. No lo saben todo pero saben más. La información es la materia prima con la que se mueven las organizaciones. Muchas empresas venden información (asesores financieros...) en cualquier tipo de organización la información es una materia prima de importancia capital.

2. Receptor de información:

Se encuentra en una posición en la cual fluye mucha información, es el centro natural de recepción de información. Fundamentalmente esta información es de carácter verbal.

3. Difusor de información:

El directivo usa la información en el sentido de difusor de información. La difunde al equipo que trabaja con él en forma de instrucciones. No todo lo que recibe lo difunde dentro de la organización. La información transmite poder en el sentido de que puede prever lo que pasará. Este papel de difusor se da tanto hacia dentro de la empresa como hacia el exterior (sindicatos, mercados...).

2.3.3.- Papeles decisorios.

1. Emprendedor:

La información es el medio para tomar decisiones. El directivo realiza tareas de emprendedor en el sentido de que propone nuevos objetivos, alternativas...Inicia cambios.

2. Gestor de anomalías:

Está dotado de autoridad formal para librar conflictos. Ha de tomar decisiones para solucionar problemas concretos, sin embargo, siempre ocurre algo que obliga a tomar decisiones, atiende a imprevistos.

3. Asignador de recursos:

En la organización hay una serie de recursos que no son ilimitados. La tarea del directivo es asignarlos de la forma más eficiente. Entre esos recursos está el tiempo en el sentido de que el directivo es una persona que funciona dedicándole tiempo a sus tareas, se asigna su propio tiempo. El directivo es negociador de recursos y en ese sentido tiene la facultad de negociar entre las distintas personas que forman su equipo de trabajo la forma de asignar esos recursos. Es muy difícil precisar cuando un directivo realiza una tarea u otra ya que muchas veces realizan tareas simultáneas.

Se trata de diez funciones integradas, muy relacionadas unas con otras y es muy difícil separarlas. El directivo es el que lleva esas tareas de forma integrada, coordina el trabajo y además es el que dispone lo todo y decide lo que se hace.

Tema 3: HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL PENSAMIENTO DIRECTIVO.

3.1.- Introducción.

3.2.- Las tareas clásicas

La Administración Científica de Taylor.

La Teoría del Proceso de la Administración de Fayol.

La Burocracia de Weber.

3.3.- Teorías orientadas al comportamiento

La escuela de las relaciones humanas.

La ciencia del comportamiento.

La escuela de los sistemas sociales.

3.4.- Otros enfoques

Enfoque matemático o Management Science.

Teorías neoclásicas.

El enfoque socio-económico.

3.5.- Recapitulación

Aproximación a las organizaciones desde diferentes disciplinas.

Clasificación de Scott.

3.1.- Introducción.

Las organizaciones son un fenómeno antiguo. Desde siempre, el hombre se ha agrupado bajo alguna forma de organización para satisfacer sus necesidades. Las diferentes interpretaciones que se han hecho de las organizaciones a lo largo del tiempo, han estado muy influenciadas por el contexto histórico. Las organizaciones han estado muy influidas por los problemas de su tiempo:

a) El entorno actúa así en cuatro puntos:

GENERA INCERTIDUMBRES BASICAS: Las cosas cambian, los procesos cambian y hemos de plantearnos el interrogante de si seremos capaces de resolver las nuevas situaciones.

GENERA NUEVAS TECNOLOGIAS: Plantea posibilidades de abrir nuevos negocios, satisfacer nuevas necesidades...

FUENTE DE RECURSOS: A nuestro alrededor hay gran cantidad de recursos que podemos aprovechar.

PRESION SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS: A través de la legislación y valores culturales que presionan sobre la actividad de las organizaciones.

b) Las organizaciones solucionan problemas que son fundamentalmente del entorno que les rodea. El entorno cambia a lo largo del tiempo y con ello su forma de presionar sobre las organizaciones, de esta manera también cambia la forma de plantear problemas, de resolverlos,...

Las empresas de hoy en día tienen poco que ver con las del siglo XVII. Entonces no había grandes fábricas, socios capitalista...fundamentalmente se realizaban las actividades económicas por medio de mercaderes, mercados...No existían las empresas como tales, había una persona que era la que llevaba el negocio y arriesgaba su patrimonio, eran proveedores de todo lo conocido, no había especialización.

Todo esto cambia con el tiempo y surgen empresas especializadas en vender algo concreto, empiezan a aparecer los bancos, los seguros, los servicios de transporte, de mercaderías y más tarde los de personas y empieza a multiplicarse el número de empresas. Este paso no sucede de forma espontánea, a finales del siglo XIX las condiciones no son las mismas que en el siglo anterior: Se dan una serie de avances tecnológicos completamente nuevos y que revolucionan la actividad económica, se desarrollan los transportes y esto facilita la apertura de nuevos mercados, se llega a lugares donde antes no se llegaba y hay una mayor rapidez en los intercambios.

Aparece la nueva posibilidad de distribución y comercialización masiva, aparecen las grandes empresas que aumentan en tamaño donde antes había pequeños talleres y mercaderes. En estas empresas hay gran cantidad de recursos y un gran aporte de capital.

Las prácticas tradicionales ya no derivan y vemos la necesidad de nuevas formas de dirección y organización. Esto tiene como consecuencia la aparición de directivos que auxilian al propietario de la empresa. Hay una nueva necesidad de racionalización de recursos, todo ello coincide con una mayor complejidad en las organizaciones. Para todo esto nos tenemos que plantear nuevas formas de asignar los recursos y de entender las organizaciones.

- Para comprender las teorías hay que situarse en el contexto histórico en el que suceden. Cada uno de estos planteamientos están influidos por los problemas más presentes de este tiempo. Hay dos razones para situar las teorías en el contexto histórico:

- Los problemas que tienen las organizaciones y empresas, presentan valores nuevos y nuevas situaciones y esas presiones se traducen en legislación. En el entorno las empresas encuentran los recursos que necesitan para su actividad. El entorno genera incertidumbres, aparecen acontecimientos que influyen en la actividad de la empresa y que plantea una serie de situaciones a la que debe dar respuesta la dirección.
- Se basa en que la respuesta a todas estas situaciones son o vienen de las manos de las personas o sociedades, quienes resuelven los problemas son las personas. Estas soluciones están también influidas por los valores dominantes en la sociedad en cada momento, estos valores van cambiando, por tanto también cambian la manera de enfocar las situaciones.

Muchas de las teorías salen como evolución de otras, se complementan...

Las empresas propiamente dichas no se sabe exactamente. Los mercaderes traían de todo, no había una especialización.

A mitad del s.XIX aparecen las empresas especialmente bancos, seguros, transportes y aparecen algo más parecido como empresa, hasta entonces todo se basaba en las prácticas comerciales, prácticamente universales, donde el planteamiento de las transacciones era el mismo que cualquier situación. Esas prácticas están más o menos vigentes hasta mediados del s.XIX, en el que se suceden fenómenos que cambian la actividad económica, surgen nuevas tecnologías, empieza la producción a gran escala, automatización, se fabrican grandes fábricas donde se usan maquinarias avanzadas.

Se abre la posibilidad de explorar nuevos mercados. Se producen inmigraciones hacia nuevos países en vías de desarrollo. Por lo tanto estamos en un escenario distinto donde las nuevas tecnologías y los nuevos mercados crean la posibilidad de producir a gran escala, y especializar la

• Apuntes de clase

empresa. Se empieza a necesitar la participación de otras personas. Empiezan a aparecer los directivos, personas que se dedican a asesorar a los propietarios de los medios de producción. Se plantean problemas de planificación, organización de recursos, control....

3.2.- Las Teorías Clásicas.

• La Administración científica de Taylor.

Fue elaborada por Frederick Wimslow Taylor (1856 - 1915), ingeniero estadounidense que sostenía que se podía estudiar de manera científica las actuaciones de las personas dentro de una organización. En esta época hay grandes empresas con gran número de empleados especializados en tareas muy repetitivas, sencillas y con poca formación, hay que organizar estas tareas de la forma mas provechosa. El objetivo de Taylor: Técnicos de racionalización del trabajo del operario. Pretende segmentar las tareas en operaciones mas sencillas estudiando cómo se podían mejorar los movimientos de las personas, de esta forma se pretendía una mayor eficiencia y a la vez mas comodidad para los trabajadores en la realización de sus tareas. Se les asignaba un tiempo idóneo de realización de cada tarea. Las personas debían así realizar más cantidad de trabajo en la misma unidad de tiempo. La ventaja es que podían exigir a los trabajadores un tiempo determinado de trabajo por encima de unas mínimas, esto supuso una gran revolución en su tiempo ya que se pasa a mecanizar todas las tareas en la empresa, se les podía exigir a los trabajadores un tiempo de rendimiento ...Taylor tiene unos principios en los que se basa su plan:

1.- Planificación:

Se pueden planificar todas las actividades y hacer un guión preciso del trabajo de cada persona.

2.- Preparación:

Se puede seleccionar a las personas mas idóneas para la realización de cada tarea.

3.- Control:

Se trata de establecer una forma de cooperación con los empelados de forma que se verifique que están haciendo lo que tiene que hacer y según las normas de la organización.

4.- Ejecución:

Se diferencia entre quien ejecuta la tarea y quien la supervisa o controla.

El plan se centraba en como hacer que las personas realizasen su trabajo de la forma mas productiva a la vez que hacían mas comodas las tareas, no se dedica a tareas de dirección en el sentido amplio, a Taylor no se le entendió en su tiempo, se le criticó y la crítica se basó en los siguientes puntos:

a) Visión mecanicista de la persona:

Taylor parte de un supuesto que es el penar que las personas solo están motivadas por cuestiones económicas, en el sentido de obtener más salario, pero esa visión olvida que la gente tiene otro tipo de incentivos y planteamientos.

b) Enfoque del sistema cerrado:

Taylor plantea que se pueden conseguir los resultados sin tener en cuenta los factores ambientales que influyen como el cansancio de los trabajadores, el clima...sin embargo la organización es un sistema abierto que depende de los factores del entorno.

c) Falta de comprobación científica:

No hubo una comprobación científica como tal, de que estos planteamientos eran buenos.

d) Especialización excesiva en las tareas:

Esta teoría de Taylor fue el primer intento (imperfecto) de hacer una teoría de la Organización.

• **TAYLOR (1856 - 1915).**- Se le considera el padre de la administración científica. Directivo de fábricas y se planteó la manera de mejorar el trabajo de las personas. El problema que se plantea no es tanto la dirección sino el porqué no se hace de una manera científica y precisa, descomponerla de una manera mas sencilla y explicárselo a la persona. En 1903 - 1911 publica sus obras.

La situación de las empresas, eran grandes, fabricaban productos sencillos, gran cantidad de mano de obra, el problema era que toda la mano de obra trabajaran de manera coordinada y eficiente.

La respuesta de Taylor:

Estudio de tiempo movimiento, descomponer las operaciones que hace una persona para racionalizarla y eliminar los movimientos innecesarios. Esto supone una revolución. Se trata mas o menos de automatizar. Empieza a pagarse a destajo, este planteamiento supone la racionalización de actividades, no aplicable a personas con funciones directivas.

Planificación.- Se trata de desarrollar una ciencia para cada actividad de manera que se conozca con antelación lo que se vaya a realizar.

Preparar.- Selección científica de la persona y la tarea, elegir al mas adecuado para cada actividad y la posterior formación y desarrollo de la persona en esa tarea.

Control.- Debe existir una valoración estrecha con los empleados de manera que hagan bien su tarea.

Ejecución.- Dejar clara la división entre la división del trabajo y responsabilidad del supervisor.

Empiezan a crearse los sindicatos, que atacan a Taylor, críticas:

- Considera a la persona como una máquina que se puede programar y automatizar, esto supone reducir a la persona. Son meros ejecutores.
- La aplicación de estos métodos lleva a una especialización excesiva lo que lleva a una despersonalización de las actividades.
- En realidad no tenía base científica que avalara la validez del planteamiento.
- Se descomponían las actividades de manera que pasara lo que pasara no tendría influencia exterior.

• **La teoría del Proceso de la Administración de Fayol.**

Paralelamente a Taylor, surge la Teoría del Proceso Administrativo debida al francés Henry Fayol (1841- 1925) director de una empresa de carbón y acero. Escribió un libro en el cual tiene una visión general de la empresa y donde describe las seis funciones básicas de la empresa:

1. **Técnicas :** Se refieren a la actividad de producción, logística, operación.

• Apuntes de clase

2. **Financieras:** Captación del capital, financiación de la inversión.
3. **Comerciales:** Ventas y distribución.
4. **Seguridad (en el trabajo....):** Garantizar la integridad de las personas en su trabajo.
5. **Contables:** Actualización contable.
6. **Administrativas:** Planificación, organización, mando, coordinación y control.

Es un planteamiento parecido en el sentido que se plantea también como mejorar la actividad, resolver los problemas de coordinación y eficiencia. Plantea problemas de organización en su conjunto, problemas de dirección, administración...

Las funciones administrativas las entiende como funciones de planificación, organización, coordinación y control. Los principios generales de la administración son una serie de ideas sencillas que deben tener las administraciones de las empresas. Estas son **(principios generales de la administración)**, la obra de Administración Industrial General (1916) propone los catorce principios generales de la administración:

1. División del Trabajo:

Plantea que cuando las personas realizan muchas veces una tarea, la conocen, se familiarizan con ella, se especializan en su realización y por tanto son mas productivos. El trabajo se debe dividir en tareas, descomponer puesto que la especialización lleva al perfeccionamiento y a la mejor. Separar la ejecución de la supervisión.

2. Autoridad y Riesgo:

Autoridad es el derecho de los directivos a dar órdenes y exigir su cumplimiento. La responsabilidad debe ser una consecuencia directa de la autoridad, son dos conceptos inseparables, quien tiene la autoridad es responsable de su cumplimiento. Autoridad = al derecho de dar órdenes y exigir su cumplimiento. Responsable = consecuencia de la autoridad.

3.- Disciplina:

Los directivos han de ser personas que exijan una disciplina a través del ejemplo. Los jefes deben dar ejemplo de lo que esperan que hagan sus subordinados.

4.- Unidad de mando:

Un trabajador solo debe recibir instrucciones de una única persona. El mas importante y mas sencillo, cada persona debe obedecer a un jefe para evitar interferencias y contradicciones.

5.- Unidad de dirección:

Ha de haber un único jefe y un único plan de acción para cada grupo de trabajo. Existe un único jefe y un único programa.

6.- Subordinación del interés individual al general:

Los intereses de la organización han de estar por encima de los intereses individuales de la persona. Siempre que se puede se armonicen intereses, en caso contrario que prime el interés general.

7.- Remuneración del personal:

La remuneración de las personas ha de ser razonable, justa, conocida por los trabajadores antes de realizar su trabajo y debe estar relacionada con el esfuerzo que realizan y sus resultados. La remuneración sea justa, equitativa, conocida por los empleados.

8.- Centralización:

Es algo que pertenece al orden natural de las cosas. Ha de haber un período mas o menos grande en la toma de decisiones para asegurar que todos los esfuerzos son para conseguir los objetivos. Concentración de poder, de las decisiones en el director principal.

9.- Jerarquía o cadena escalar:

Todos deben tener definido su puesto y esto debe servir para asegurar que las decisiones van de arriba abajo. Cadena de mando definida, cada persona tiene un jefe directo y unos subordinados.

10.- Orden:

Se trata de mantener un orden en la distribución física de las herramientas, maquinaria...en la empresa. En sentido material, en sentido social, tienen en cuenta todo y cada uno de los agentes en la organización.

11.- Equidad:

Es el trato justo con los empleados de forma que se trate con justicia y cierta benevolencia a los empleados al tiempo que con rigor para asegurar que el trato sea el mas igualitario posible. Necesidad de tener un trato respetuoso, equitativo, justo con los empleados.

12.- Estabilidad del personal:

Para que las personas hagan bien su trabajo, se sientan mejor en el, deben estar mas o menos estables en su puesto de trabajo. Las personas deben tener una estabilidad en su trabajo para que pueda rendir correctamente.

13.- Iniciativa:

Es fuente de fortaleza en la organización y de ventajas frente a la competencia y es bueno que las personas la tengan en su trabajo. La iniciativa es una fuente de fortaleza para la empresa, invita a crear proyectos, a participar...

14.- Espíritu de equipo:

(La unión hace la fuerza) trabajar de manera coordinada, los esfuerzos se multiplican y no se anulan unos a otros.

• La burocracia de Weber.

Max Weber (1864-1920), Alemania.

Burocracia es la forma más eficiente de organización, se basa en:

- 1.- Jerarquía de la autoridad.
- 2.- División del trabajo.
- 3.- Reglas.
- 4.- Procedimiento del trabajo.

5.- Impersonalidad de las relaciones interpersonales.

6.- Selección y promoción de los empleados.

Esta tercera teoría fue elaborada por el economista alemán Max Weber (1864 - 1920). Tuvieron menor influencia.

Burocracia es la forma mas eficiente de organización. Es buscar un sistema mediante el cual las organizaciones fuesen mas eficientes evitando la ambigüedad y el desorden. Se basa en:

1. Jerarquía de la autoridad:

Hay una serie de niveles jerárquicos correctamente establecidos.

2. División del trabajo:

Especialización funcional. Cada uno se especializa en un tipo de tareas concretas.

3. Reglas:

Son los derechos y obligaciones que tiene cada uno.

4. Procedimientos de trabajo:

Esta perfectamente determinado, que es lo que tiene que hacer cada persona y en que consiste su trabajo.

5. Impersonalidad de las relaciones interpersonales:

Pensando en un planteamiento de justicia e igualdad. No habrá favoritismos.

6. Selección y promoción de empleados:

Los trabajadores pueden ser promocionados a tareas superiores.

Esto es la teoría, pero en la práctica se convierte en rigidez, lentitud...La jerarquía de autoridad es tan precisa que a veces las burocracias son tan lentas porque una persona, para realizar una tarea necesita una orden expresa de su superior.

3.3- Las Teorías Orientadas al comportamiento.

A principios de los años 30 se produce un cambio fundamental en el entorno:

-. Pasamos a una gran automatización y mecanización del trabajo, empezamos a asumir los principios de la Administración Científica y en algunos casos se llega un grado excesivo con consecuencias negativas.

-. Aparecen nuevos pensamientos que consideran el trabajo de las personas demasiado valioso como para que realicen cosas tan sencillas que pueden hacerlas las máquinas.

-. Se refuerza el papel de los sindicatos que pueden plantear reivindicaciones.

-. Se produce el Crack del 29 y con el, el cierre de muchas empresas, surge el desempleo generalizado en la mayor parte de los países industrializados. Entre las causas de esta crisis puede estar el excesivo liberalismo económico. Se plantean entonces políticas intervencionistas, creando leyes...en algunos casos se lleva a cabo de forma excesiva (como en la URSS).

- Empiezan a conocerse las teorías de Keynes que tienen un alto componente social.

Cambia la manera de entender la actividad económica. Los planteamientos de la Administración científica son buenos para algunas cosas pero no en exceso. El centro de estudios son ahora las personas y surgen las Teorías orientadas al comportamiento.

• **La escuela de las relaciones humanas.**

Se comienza a considerar ideas más humanas, no sólo económicas, se estudia el comportamiento del ser humano en las organizaciones.

Elton Mayo y F.J. Roethlisberger: experimentaron las relaciones entre buenas condiciones de trabajo y productividad, un grupo de trabajadores consiguieron aumentar la productividad, pero cuando volvieron a su lugar de trabajo. Siguió con los experimentos, cambiando horarios, rutinas, costumbres... cada vez que se cambiaba algo (para mejor o peor) el grupo seguía aumentando la productividad.

La escuela de las relaciones humanas nace a consecuencia de los experimentos llevados a cabo por Mayo y F.J. Roethlisberger en unas instalaciones de la planta de Hawthorne (1927 - 1932). Tuvieron la intención de comprobar que si se mejoraban las condiciones de trabajo de los empleados aumentaba la productividad. Eligieron un grupo de trabajadoras y las sometieron a diversos experimentos: cambio de horarios, aumentar la iluminación de la planta, cambiar descansos (frecuencia y duración), y se observaba que con cada uno de estos cambios cada trabajadora aumentaba su productividad cosa que sorprendió a los experimentadores y más aún cuando, al final de los experimentos, esas personas siguieron aumentando su productividad. Elton Mayo intentó dar una explicación a esto y durante cinco años estudiaron que podría explicar ese comportamiento tan extraño. Llegaron a las siguientes conclusiones:

- Las personas estaban más motivadas en su trabajo porque la empresa se preocupaba de ellos, les tenían en cuenta. Concluyeron pues que la motivación de las personas no es exclusivamente económica.
- El comportamiento del individuo está influido por el grupo. Se observó que existían grupos dentro de la organización los cuales establecían reglas no escritas que los demás miembros cumplían. Por ejemplo, si la dirección dictaba que debía alcanzarse un determinado nivel de producción, el grupo podía aceptar o modificar esas instrucciones, estableciendo unos estándares de nivel de producción propios. Si alguien no cumplía estas "reglas" era apartado del grupo, por ejemplo, el grupo imponía unos niveles de producción inferiores a los establecidos por la empresa, el salario era menor también. Las relaciones entre las personas de un grupo es muy fuerte. Esto se va a dar en todas partes. La dirección de la empresa tiene que entender estos fenómenos y tratar de encontrar la manera de ponerse de acuerdo con ellos.
- También existen grupos informales que las personas crean de manera explícita pero que también tienen su influencia sobre lo que ocurre dentro de la organización. Los grupos informales surgen de manera espontánea (por personas de una misma zona geográfica, misma profesión en la empresa...). A partir de observar las reacciones de las personas al cambiar sus planteamientos de trabajo surgen también los grupos informales.
- Liderazgo: hay personas que tienen ciertas dotes para influir sobre los demás. Hasta entonces había personas que influían sobre las demás porque eran los jefes pero ahora se observa que personas que no tienen la categoría de "jefe" influyen más que estos.

Todo esto no fue más que una manera de profundizar en el conocimiento de las organizaciones y empiezan a plantearse un nuevo enfoque en las relaciones dentro de la organización, se tienen más en cuenta los intereses de los trabajadores. Estos planteamientos no son opuestos a las teorías sino complementarios. La Escuela de las Relaciones Humanas tuvo una serie de continuadores que profundizaron en ella. Entre estos:

- La ciencia del comportamiento:

Sus precursores fueron Mary Parker Follet, contemporáneo de Mayo que se planteó la dimensión social del trabajo. Kurt Lewin y Chester Barnard cuya obra fue muy influyente en el planteamiento de las organizaciones y Maslow, Herzberg y McGregor que estudiaron las motivaciones de las personas. Son pensamientos basados en la escuela de las relaciones humanas que profundizan en ella. Las ideas básicas son:

1. La motivación de las personas y la convicción de que los trabajadores motivados son más productivos.
2. La resistencia de las personas a la mecanización y a la despersonalización en las organizaciones.

Entre los principios que aportan están los estudios del comportamiento individual de las personas, la profundización del comportamiento en grupo de las personas y los estudios de la motivación de las personas. Las personas buscan satisfacer las distintas necesidades por orden de las categorías. Una vez cubierta una necesidad pasan al siguiente escalón. A las personas se les puede motivar de distintas formas según cual sea su necesidad. También estudian el fenómeno del liderazgo, como funciona y estilos de liderazgo.

- Enfoque de los Sistemas Sociales:

Se basa en la obra de Chester Barnard de 1938 "Las Funciones del Ejecutivo". Otros autores fueron Simon, March, Cyert y Ansoff.

La idea básica del Enfoque de los Sistemas Sociales es la del sistema social cooperativo. Los directivos deben poseer las capacidades técnicas y humanas para plantear un sistema capaz de satisfacer los objetivos de todos los grupos de la organización al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la organización. La tarea de los directivos es armonizar esos objetivos.

Entre las principales aportaciones del enfoque están:

- Análisis del proceso de toma de decisiones. Dan una explicación del proceso.
- Análisis del proceso de fijación de objetivos. Simon desarrolló los árboles de decisión y planteó la existencia de valores en la organización, ideas básicas que están bajo las decisiones que se toman en la organización.
- Los primeros trabajos sobre la racionalidad limitada surgen de este Enfoque de los Sistemas Sociales.

3.4.- Otros enfoques.

- Enfoque matemático o Management Science.

Origen: creación de grupos interdisciplinarios para resolver problemas de carácter militar.

Punto de partida: Existencia de un decisor racional cuya conducta es optimizadora.

Técnicas: Construcción de modelos matemáticos para resolver problemas y buscar soluciones óptimas (Ej. Programación lineal).

Investigación Operativa: Construcción de modelos abstractos para encontrar soluciones óptimas:

- Programación lineal, no lineal y dinámica.

- Teoría de juegos (problemas de dirección estratégica).
- Teoría de redes.
- Teoría de colas.
- Simulación, se utiliza para estudiar el impacto que pueden tener las variaciones de una variable en un conjunto de sistemas, ver hasta que punto un proyecto es susceptible a una variable. Este enfoque permite valorar y cuantificar las distintas alternativas y poderlas comparar, y en este sentido mejorar la calidad y disminuir la dificultad.

Características:

- Cuantificación y comparación de alternativas.
- Mejora de la calidad de las decisiones.
- Decisiones en condiciones de incertidumbre.
- Análisis de sensibilidad.

Su origen están en la creación de grupos inter disciplinares para solucionar problemas bélicos de la II Guerra Mundial. Por ejemplo, para descifrar códigos...Para la descodificación de esos mensajes se crearon grupos de expertos: ingenieros, matemáticos...y fueron desarrollando lo que posteriormente se conoció como investigación operativa. Se trata de reducir todos los elementos de un problema en sus puntos básicos. Dar con las variables claves y estudiar sus relaciones. Se tienen que tomar decisiones en las organizaciones, se va buscando la mejor solución que permita abstraer el problema se desarrolla por:

- Programación lineal, no lineal y dinámica.
- Teoría de juegos.
- Teoría de redes.
- Teoría de colas.
- Simulación.

Todo este tipo de técnicas son modelos abstractos y se caracterizan por:

- Cuantificación y comprobación de alternativas.
- Mejora de la calidad de las decisiones:

Desde el punto de vista que reducen la dificultad de la decisión, ayudan a tomar decisiones mas racionales.

- Decisiones en condiciones de incertidumbre.
- Análisis de sensibilidad:

Nos permite apreciar las consecuencias sobre el entorno.

- Teorías Neoclásicas.

Drucker, Sloan, Chandler.

Años 50-60

Intento de buscar la aplicación práctica, evitando el formalismo excesivo, buscar una forma más aplicada para estudiar los problemas de una administración. Vuelta a los orígenes (Fayol). Revitalizar el planteamiento, que no sirva tanto para estudiosos, sino que sea práctico para los directivos.

Características: (los planteamientos se centran en)

- Autoridad, departamentalización(dividir en departamentos) , estructura de la organización.
- Actualización de los principios de Fayol.
- Administración por objetivos, plantear objetivos para cada equipo de trabajo dentro de la organización, se llega a un acuerdo entre lo que interesa a la organización y lo que son capaces de obtener son los intereses de los trabajos.

A finales de los 50 aparecen unos autores, Peter Drucker, Sloan y Alfred Chandler, que proponen profundizar en las teorías clásicas. Principalmente son autores que parten de las teorías de Fayol corregidas y estudiadas y consideran que la investigación sobre la teoría de la organización se está volviendo demasiado teórica, olvidando la parte práctica. Hay que renovar la aplicación práctica, evitando el exceso de formalismos. Las características que podemos destacar de este enfoque son:

- Autoridad, Departamentalización, estructura. Se vuelven a retomar estos conceptos que habían sido olvidados.
- Actualización de los principios de Fayol.
- Administración por objetivos. Es un sistema de planificación de las organizaciones que pretende poner de acuerdo a las personas y los diferentes grupos dentro de las organizaciones, para fijar los objetivos generales. El cumplimiento de estos objetivos se desglosa en planes de acción para cada departamento. Este proceso se va haciendo por consenso, es decir, por acuerdos o compromisos entre jefes y subordinados, no imponiéndose.

• **Enfoque Socio - Técnico.**

Origen: Instituto Tavistock de Londres: Emery, Trist, Bamforth. Años 50.

Añadir una variable nueva que es la tecnología, hasta que punto influye en las organizaciones.

Ideas Básicas:

- Interrelación de los sistemas técnico y social en las organizaciones.
- Necesidad de integración con el entorno, necesita diseñar la organización de manera que se optimice con el entorno, (primera vez que se habla).
- Mejor del diseño de los puestos de trabajo, enfoque relacionado con la Teoría de la Contingencia.

Tiene su origen en las investigaciones desarrolladas por una serie de personas adscritas al Instituto Tavistock de Londres, entre las cuales encontramos a Emery, Trist y Bamforth. Las ideas básicas de los seguidores de este enfoque son las siguientes:

• **Interrelación de los Sistemas Técnico y Sociológico en las organizaciones:**

Por **sistema tecnológico** se entienden los elementos que conforman las actividades de producción en la organización y por **sistema sociológico**, la interrelación entre las personas que componen la

organización. El descubrimiento de estos autores es la existencia de esa interrelación entre el sistema técnico y el sistema sociológico. Como resultado de esa idea la proposición que hacen es que la organización ha de diseñarse de forma que ambos sistemas encajen lo mas armoniosamente posible y para conseguir este objetivo se actúa sobre el diseño de los puestos de trabajo.

- Necesidad de Integración con el Entorno.
- Mejora del diseño en los puestos de trabajo.

3.5.- Recapitulación.

- **Aproximación a las organizaciones desde diferentes disciplinas.**

Carácter multidisciplinar:

Construida a partir de la aproximación a las organizaciones desde cuatro disciplinas diferentes:

- Psicología industrial.
- Sociología.
- Management.
- Teoría Económica.

Estas cuatro fuentes se distinguen por:

- Nivel de análisis: Algunas se centran en los mercados y otras en las organizaciones en su conjunto.
- Grado de aplicabilidad: en su planteamiento.

- **Clasificación de Scott.**

Clasificación de enfoques según su puntoo de partida (origen):

- **PSICOLOGÍA INDUSTRIAL:**
 - Teorías orientadas al comportamiento.
 - Enfoque socio - técnico.
- **SOCIOLOGÍA:**
 - Burocracia (Weber).
- **MANAGEMENT:**
 - Clásicos.
 - Neoclásicos.
 - Sistemas sociales.

Estos dos últimos, enfoques mas aplicados, que parten de la experiencia diaria.

- **TECNOLOGÍA ECONÓMICA:**

- Economía de los costes de transacción.
- Teoría de la agencia.

Tema 4: EVOLUCIÓN ACTUAL DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN.

4.1.- Introducción.

4.2.- Enfoque Sistémico.

4.3.- Enfoque Contingente.

4.4.- Enfoque Evolutivo.

4.5.- Eficacia Organizativa.

4.1.- Introducción.

- **Enfoques tradicionales carecen de:**

- Visión completa de la organización.
- Interrelaciones entre los componentes tangibles e intangibles de la organización.

- **¿Existe una forma óptima de organización de aplicación universal?**

Las organizaciones que tienen éxito se organizan de manera muy diferente. La organización de la G.M es distinta a la del Corte Inglés.

- **Las organizaciones se mueven en un nuevo escenario.**

El criterio cambia y nos encontramos con situaciones diferentes.

- Tecnologías de la información y comunicación.
- Interrelación e integración de las economías nacionales, cada vez más los países se agrupan y buscan otra forma de interrelación en las economías nacionales.
- Entorno más complejo y dinámico.
- **Nuevas necesidades para la dirección de las organizaciones,** la toma de decisiones cada vez es más difícil.

Las organizaciones actuales difieren mucho de las de principios de siglo, los problemas no son los mismos y todo esto promueve el cambio y la mejora para la resolución de los nuevos problemas, así surgen nuevas teorías. En general, casi todos los enfoques y teorías tradicionales carecen de una visión completa de la organización en su conjunto y fallan en no ofrecer una interrelación entre los componentes tangibles e intangibles de una organización. Generalmente se centran en lo visible, lo tangible, olvidándose de los elementos intangibles. Estos enfoques no nos dan una explicación suficiente del concepto de organización.

¿Existe una forma óptima de organización de aplicación universal?. La evidencia es que si existe, no la hemos descubierto. Hay empresas muy centralizadas y les va bien y empresas que son descentralizadas y también les va bien...luego lo que cuestionamos y ponemos en duda es que si existe ese modelo único adecuado para todo tipo de organización. Hoy en día, las organizaciones se mueven en un nuevo escenario cuyas notas dominantes son:

- **Se han desarrollado y defendido nuevas tecnologías de información y comunicación.**
- **Interrelación e integración de las economías nacionales.**

Hoy en día la economía española cada vez está más integrada en la economía de la Unión Europea. Las decisiones que se toman en los sectores o empresas españolas están cada vez más condicionadas a las decisiones de la Unión Europea.

- **Entorno más complejo y dinámico.**

La competencia es difícil si no se entiende a escala internacional. Los cambios se suceden con mucha rapidez, estamos ante una situación incierta y además aparecen nuevos agentes en el entorno que antes no existían y que empiezan a ejercer una gran presión sobre las empresas (asociaciones de consumidores...).

Todo esto plantea un escenario distinto, crea unas nuevas necesidades para la dirección e las organizaciones y sobre todo exige un cambio en los planteamientos de las organizaciones y el desarrollo de nuevos enfoques.

4.2.- Enfoque Sistémico.

- **Origen:** Ludwig von Bertalanffy (1937)

Teoría General de Sistemas.

- **Concepto de SISTEMA:** en una organización:

Características:

- **Elementos**, (factores técnicos, humanos, financieros,...), existe una interacción medible de los elementos (trabajo personas, rendimiento maquinaria).
- definidos.
- medibles.
- **Objetivo.**
- **Interacción medible de los elementos.**
- Homeóstasis.
- **Hemomorfismo**, a dos sistemas tienen parte de su estructura igual.
- **Isomorfismo**, dos sistemas idénticos.
- **Equifinalidad**, se puede llegar a un estado de equilibrio por distintos caminos y desde distintas condiciones iniciales.

- **Entropía negativa**, los sistemas abiertos pueden generar mas energía de la que consumen y eso les permite almacenarla y sobrevivir.
- **Sinergia**, la suma de las partes es superior a la suma del todo.
- **Empresa:** organización sistema abierto.

Su origen están en la Teoría General de Sistemas publicada en 1937 por Ludwig von Bertalanffy y supone un intento global de fijación, de entendimiennto de en que consisten las organizaciones. Constituye la base de un enfoque distinto que nos ayuda a entender las organizaciones. La idea fundamental es la idea de sistema.

Por sistema entendemos un conjunto de elementos interrelacionados entre si de manera dinámica que tienen el objetivo de conseguir una meta común y se integran en un sistema superior llamado suprasistema y además es posible distinguir algunos subsistemas entre ellos.

Entendemos que la empresa como sistema organizativo se puede considerar como un sistema y vemos elementos que se relacionan entre si y que esa relación es dinámica, donde existe un objetivo común (supervivencia de la empresa), esos elementos constituyen un todo unitario, están dentro de un sistema superior (sociedad, país, sector de actividad,...) y dentro podemos distinguir mas subsistemas, es un sistema que regula, en el sentido de que sus resultados son valorados y en función de ellos se corrigen procesos, métodos...Los sistemas tienen unas series de características:

- **Elementos:**

En todo sistema existen una serie de elementos, estos elementos están definidos y cuantificables.

- **Objetivo:**

Los sistemas tienen un fin, una razón de ser.

- **Interacción medible:**

Los elementos dependen de otros, hay una influencia mutua y la suma de estas interacciones da como resultado la consecución de los objetivos del sistema. Si se consigue el objetivo se dice que el sistema está en equilibrio. Si no, se adaptan medidas correctoras, de regulación...Este proceso de regulación se llama **HOMEOSTASIS**.

- **Homomorfismo:**

Dos sistemas son homomorfos cuando tienen parte de sus estructuras iguales.

- **Isomorfismo:**

Dos sistemas son isomorfos si tienen estructuras idénticas.

- **Equifinalidad:**

Se puede alcanzar el mismo estado final partiendo de situaciones iniciales distintas o siguiendo caminos y cursos de acción distintos.

- **Entropía Negativa:**

Característica de los sistemas abiertos por la cual estos pueden recibir del exterior mayor cantidad de energía de la que consumen, este excedente de energía es almacenada y gracias a ella logran sobrevivir.

- **Sinergia:**

Significa que el resultado de la interacción de los elementos es distinta a la suma de estos. Si ese resultado es mayor que la suma se trata de una sinergia positiva, por el contrario, si la suma es mayor que el resultado tendremos sinergia negativa.

Los sistemas vemos que pueden ser abiertos o cerrados la empresa es un sistema abierto ya que recibe recursos o inputs del entorno y los transforma en outputs que transmite al exterior.

Siguiendo con la idea de sistema podemos distinguir varios subsistemas en la empresa. Según Kast y Rosenzweig tenemos la siguiente división de subsistemas dentro de la empresa:

1.- Subsistema de metas y valores:

Encierra la filosofía de la empresa, su mentalidad.

2.- Subsistema técnico:

Tecnología, procesos de producción...

3.- Subsistema Psicosocial:

Trata de las personas, su manera de entender el trabajo....

4.- Subsistema Estructural:

Especialización, división del trabajo, realización de tareas y coordinación de las mismas.

5.- Subsistema Administrativo:

Relaciona, coordina, gestiona y dirige todas las actividades dentro de la empresa.

Esta es una forma de entender la organización por dentro, es un pensamiento bastante aceptado.

Los sistemas están incluidos en un suprasistema y es posible distinguir varios subsistemas. Se clasifican de manera distinta, según los distintos autores.

• **Interpretación de Subsistemas:**

Kast y Rosenzweig representan por esquema, un conjunto mas grande que es el supersistema ambiental. Distinguen los subsistemas:

- **Subsistema de metas y valores:** entraría todo lo que seria cultura y filosofía de la empresa. Todos los valores imperantes de la empresa, mentalidad compartida.
- **Subsistema Técnico:** entraría todo lo que se refiere a equipo, instalaciones y todo lo que lo hace funcionar (conocimiento). Actividades estrictamente productivas.
- **Subsistema Psicosocial:** recursos humanos y todo lo que conlleva. Aspectos de motivación, liderazgo, dinámica de grupo y relaciones psicosociales.
- **Subsistema Estructural:** tareas, flujos y grupos de trabajo, autoridad, jerarquía, poder, procedimiento.
- **Subsistema Administrativo:** integración, organización, control. Governa la empresa y dirige las actividades, donde está el centro de decisión y mando.

Segunda manera de Narayan y Nath:

Subsistema Funcional: definición de puestos de trabajo, relaciones jerárquicas, políticas expresas, reglas, procedimientos, sistemas incentivos, coordinación. Se centra en la organización formal (creación, distribución de tareas,...), definición deliberada de puestos de trabajo.

4.3.- Enfoque Contingente. (deriva de la teoría de sistemas).

- **Lawrence y Lorsch, Woodward, Burns y Stalker, Chandler. Años 60 y 70.**

Estrecharon la relación entre determinadas variables, determinados factores ambientales y las distintas estructuras del comportamiento organizacional.

- **Idea Básica:**

- **el entorno influye en el comportamiento y en la estructura de las organizaciones.**
Woodward divide en tres grupos según su producción masa, proceso, unidad.
- **factores contingentes**, influencias en las estructuras:
 - **edad y tamaño de la organización.**
 - **poder.**
 - **tecnología**, según el tipo de tecnología que se emplee, se deberán adoptar distintas estructuras ⇒ correspondencia entre organizaciones eficientes y su estructura.
 - **entorno.**
- **Conclusiones de este enfoque (Galbraith y Scott):**
 - No hay una mejor manera de organizar, cada organización tiene su propia estructura para funcionar, en función de sus características, de sus circunstancias, de su entorno....
 - Ninguna forma de organizar es igualmente efectiva.
 - La mejor manera de organizar depende de la naturaleza del entorno, con que una organización interactúa.
 - **Existen distintos tipos de entorno:**
 - Estable ⇒ si los elementos del mismo o cambian poco o sus cambios son finalmente previsibles. Ej., empresas de automóviles.
 - Dinámico ⇒ cambios de los elementos continuos, nada previsibles (empresa de informática).
 - **Existen por tanto dos tipos de organizaciones:**
 - Estable ⇒ modelo burocrático.
 - Dinámica ⇒ menos rígida, menos niveles jerárquicos, mas flexibles.

• Algunos autores opinan que el enfoque contingente es una manera de trasladar a las organizaciones la Teoría General de Sistemas. La idea básica el entorno influye en el comportamiento y en la estructura de las organizaciones, hay una serie de factores contingentes que influye en la estructura de la organización, y en el diseño, no se puede crear una organización sin tener en cuenta estos factores.

Para que una organización sea efectiva debe ser coherente con su entorno, las organizaciones no pueden actuar de manera aislada de su entorno, y de las necesidades de las personas.

Los estudios han puesto de manifiesto la existencia de los factores contingentes:

- **Edad y tamaño** ⇒ nos referimos al tamaño, cuanto mayor es el tamaño de la organización tienen a ser mas burocrática. Edad , el diseño de la estructura organizativa tiene que ver con el momento histórico en el que se crearon.
- **Poder** ⇒ hay una influencia de grupos de poder.
- **Tecnología** ⇒ Woodward para manifestar la organización que utilice estructuras diferentes tienden a tecnologías diferentes.
- **Entorno** ⇒ se refiere a que cuanto mas estable es el entorno de la organización, la estructura tiende a ser mas mecánica. Mas dinámica la estructura es menos mecánica.

Conclusiones:

- No hay una forma mejor de organizar, cada caso, la organización es diferente y no hay una manera única de organizar que sea efectiva a todo tipo de organización.
- Ninguna forma de organización, hay que diferenciar entre las maneras de organizar una empresa. No se pueden garantizar resultados.
- La mejor manera, cada organización debe adaptarse en cada momento a los determinantes de su entorno.

Sus precursores fueron **Lawrence y Lorsch, Woodward, Burns y Stalker y Chandler** y tiene su origen en los **años 60 y 70**. Podemos considerar que la perspectiva contingente es un resultado directo de la aplicación de la Teoría de Sistemas al ámbito de la organización. No es una teoría independiente sino una derivación de la Teoría de Sistemas. **La idea básica** es que el entorno influye en la actividad y en la estructura de las organizaciones. Los seguidores del enfoque consideran que el funcionamiento interno de las organizaciones ha de ser coherente con la tecnología que se utiliza en la organización, las exigencias del trabajo y su entorno. Para que una organización sea eficiente habrá que tener en cuenta una serie de **factores contingentes**:

- **Poder.**
- **Tecnología.**
- **Entorno.**

Se ha demostrado que la antigüedad de las organizaciones influye en su estructura ya que se ha puesto de manifiesto que organizaciones creadas en el mismo tiempo tienen estructuras similares. Las conclusiones que derivan de este enfoque según Galbraith y Scott son las siguientes:

• Apuntes de clase

- a) No hay una mejor manera de organizar, todo depende de los factores ambientales, todas las organizaciones son distintas, no es posible determinar un único modelo de organización aplicable a cualquiera.
- b) Ninguna forma de organizar es igualmente efectiva, organizaciones que pudieran ser parecidas pueden tener estructuras distintas.
- c) La mejor manera de organizar depende de la naturaleza del entorno con que una organización interactúa.

El planteamiento que siguen los autores de este pensamiento, no trata de decir lo que realizan los responsables de una organización concreta, en un momento determinado y unas circunstancias. El enfoque contingente es más científico que intuitivo. Para llegar a conclusiones, los seguidores del enfoque siguen cuatro pasos:

- 1.- Aislar los determinantes que inciden en un sistema dado.
- 2.- Agrupan esos determinantes de una manera dada y descienden en esas categorías para no simplificar excesivamente el problema.
- 3.- Plantear la eficacia de las organizaciones como una función de la interacción entre esas variables contingentes.
- 4.- Contraprestación empírica, comprobar que lo que se ha propuesto coincide con la realidad.

Por tanto el enfoque contingente no es tanto la acumulación de experiencia sino intentar explicar de forma científica esa interrelación de la organización con el entorno. La acción completa puede influir en la interacción de las variables.

4.4.- Enfoque Evolutivo.

- **Estudio de la dependencia de las organizaciones de su entorno.**
- **TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS:**
 - Recursos clave para el desarrollo de la actividad.
 - Dirección: adquisición de recursos: garantizar el acceso a ellos quienes controlan los recursos son los que tienen poder para ejercer influencia, control sobre las organizaciones.
- **TEORÍA DE LA EFICACIA ORGANIZATIVA.**
 - * Se centra en cómo van evolucionando las organizaciones. Dos planteamientos:
 - a) **Teoría de la dependencia de recursos** ⇒ las organizaciones dependen de su entorno para la obtención de los recursos que son claves para el desarrollo de su actividad. El papel de la dirección debe ser la adquisición de recursos. Este enfoque se basa en la sociología.
 - b) **Teoría ecológica** ⇒ Estudiar la supervivencia de la organización. Se basa en la ecología. Las organizaciones nacen, desarrollan y mueren, que es lo que tienen esas empresas que las hacen soportar condiciones adversas, porque unas sobreviven y otras no...Se trata de estudiarlo desde una perspectiva evolutiva. Las claves de la supervivencia están en los genes de la organización. (Genes) Las organizaciones lo que de verdad vale es el conocimiento, lo que se sabe hacer, las

* Apuntes de clase

RUTINAS (es un conocimiento acumulado y no lo hace una sola persona, sino un grupo, no necesitan coordinación muy explícita). Las rutinas se mantienen en la organización aún cuando se cambien las personas.

La perspectiva de la Teoría de la Organización se refiere a buscar esos mecanismos que permiten la supervivencia de las empresas.

- c) **Perspectiva de la Eficiencia** ⇒ Origen de la economía, la organización se considera como un ente que actúa como mediador en transacciones económicas.

(CUADRO I)

Es el estudio de la dependencia de las organizaciones de su entorno, se plantean tres líneas diferentes de estudio o teorías que son las siguientes:

A) TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS:

Tiene su origen en la sociología y su planteamiento es que las organizaciones dependen de su entorno para conseguir los recursos que son claves para desarrollar su actividad. La tarea de la dirección es reducir esa dependencia y controlarla. Entendemos que depende del entorno pero debemos mitigar esa dependencia.

B) TEORÍA DE LA ECOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES:

Su objeto de estudio son los conjuntos de organizaciones, no la organización tomada individualmente y se centra en estudiar las causas de mortandad y natalidad de las organizaciones. La idea es que hay un proceso de selección natural que permite la supervivencia de las organizaciones más fuertes.

C) PERSPECTIVA DE LA EFICIENCIA:

Es la rama más seguida y que aporta mayor riqueza a la interpretación del sistema de la organización.

El ambiente condiciona la actividad de la organización. Quienes tienen el poder en la organización influyen en quienes la administran, los designan. En la empresa el poder y la propiedad están muy distribuidos y es un lugar propicio para que otros grupos puedan influir en la selección de los directivos. Quienes toman las decisiones diseñan una estructura determinada y condicionan la actividad de la organización.

4.5.- Eficacia Organizativa.

RANKING FORTUNE 500 DE EMPRESAS CON MEJOR REPUTACION

- **Criterios.**
 - calidad de dirección.
 - Calidad de los productos o servicios.
 - Capacidad de innovación.
 - Valoración de las inversiones a largo plazo.
 - Solvencia financiera.

- Capacidad para atraer, desarrollar y mantener personas con talento.
- Responsabilidad social y medioambiental.
- Empleo adecuado de los activos de la organización, que la organización funcione de la manera satisfactoria, que cumpla sus objetivos, si no es así habrá que tomar algunas medidas.

- **¿QUÉ ES LA EFICACIA ORGANIZATIVA?**

La eficacia de la organización en conjunto, no la de los directivos o la de un departamento concreto. Una organización puede ser eficaz pese a unos directivos ineficaces.

- eficacia de la organización en su conjunto.
- No hay una medida objetiva de la eficacia.
- Diversos puntos de vista para juzgar la eficacia.

- **¿ES LO MISMO EFICACIA QUE EFICIENCIA?**

Eficacia: obtener el objetivo, relación entre objetivo y resultados.

Eficiencia: obtener el objetivo pero con la mejor utilización de los recursos, relación entre resultados y recursos.

- **TRES ENFOQUES DIFERENTES DE LA EFICACIA:**

- **Enfoque del sistema de recursos** ⇒ una organización es eficaz en la medida en que obtiene recursos valiosos y escasos. Forma que incide sobre los inputs.
- **Enfoque del proceso interno** ⇒ Eficaz si existe y son fiables los procesos del funcionamiento, que funcionen de manera regular, satisfactoria. Forma que incide en los procesos.
- **Enfoque de las metas** ⇒ Eficaz se cumplen con sus metas. Hay que identificarlas. Se mide sobre los outputs.

- **FACTORES CONTINGENTES QUE AFECTAN A LA ELECCION DE LOS CRITERIOS DE EFICACIA.**

- **Valores de la dirección** : la eficacia se mide en función de esos valores, cada organización tendrá sus valores relevantes, que no tienen porqué coincidir con los de otra, por ejemplo:

[orientación al cliente.

[internacionalización.

- **Etapas del ciclo de vida**, en la que se encuentra la empresa, las primeras etapas se valoran más la flexibilidad, la captación de recursos, las etapas más maduras se mide la eficacia en función de los funcionamientos de los procesos.
- **Entorno**, doble sentido, si los recursos son escasos ⇒ eficacia = alcanzarlos. Si no ⇒ crecimiento de mercado.
- **Grupo de intereses.**
 - accionistas: según los dividendos que obtienen.
 - clientes: según la calidad del producto, sus rendimientos.

- empleados: la estabilidad en el empleo, mejor del contrato...
- **Tipo de organización:**
 - con ánimo de lucro.
 - sin ánimo de lucro.
- **TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN:**
 - Disciplina joven.
 - Carencia de paradigma aceptado universalmente.
 - Creciente influencia de la microeconomía.
- **LA ORGANIZACIÓN ES UN SISTEMA ABIERTO:**
 - Interrelacionado con su entorno.
 - Con objetivos que cumplir.
 - Compuesta por recursos técnicos y humanos.
- **EN LA ORGANIZACIÓN:**
 - Los recursos técnicos requieren orden y coherencia con el medio.
 - La interacción del entorno y las personas dirige la dinámica del cambio.
 - Dirección: equilibrio entre las necesidades de los recursos técnicos y de las personas.

Lo que de verdad importa en una organización es que esta sea eficaz, que cumpla sus objetivos. Se llevo a cabo un Ranking Fortune de las 500 empresas con mejor reputación para medir su eficacia. Se pide que se puntúe del cero al diez en función de:

- Calidad de dirección.
- Calidad de los productos o servicios.
- Capacidad de innovación.
- Valoración de las inversiones a largo plazo.
- Solvencia financiera.
- Capacidad para atraer, desarrollar y mantener personas con talento.
- Responsabilidad social y medioambiental.
- Empleo adecuado de los activos de la organización.

Todo esto es difícil de valorar asignándole un número a cada empresa, la valoración la realizaron directivos de empresas. Las empresas de esta encuesta son grandes empresas.

Pero esto no es una forma de medir la eficacia de una organización porque no todos entienden la eficacia de la misma forma. ¿Qué es entonces la eficacia de una organización? Eficacia es que la

empresa funcione de forma satisfactoria, lo cual implica cumplir los objetivos, aprovechar al tiempo, una buena coordinación interna...¿Si los directivos son eficaces es eficaz la organización? La eficacia depende también de los trabajadores, no solo de los directivos. Al hablar de la eficacia hablamos de la eficacia de la organización, de todos sus componentes, no solo de los directivos.

No existe un único modo de medir la eficacia. Hay diversos puntos de vista para medir la eficacia que tienen planteamientos e intereses distintos. Así los trabajadores de una empresa pueden entender como eficacia el mantener su puesto de trabajo y unos sueldos por encima de la media del sector, los accionistas el percibir dividendos...

¿Es lo mismo eficiencia que eficacia?. No, eficacia es hacer las cosas y eficiencia es hacerlas lo mejor posible. Eficacia es cumplir los objetivos y eficiencia sería alcanzarlos al mínimo coste y con la mejor utilización de los recursos. La tarea de la dirección es mas bien de eficacia que de eficiencia, lo principal es conseguir los objetivos y si luego resulta que los podemos conseguir de forma mas eficiente pues mejor.

TRES ENFOQUES DIFERENTES DE LA EFICACIA.

1./ Enfoque del sistema de recursos:

Será eficaz en la medida en que es capaz de conseguir los recursos que necesita de forma mas barata y mejor que sus competidores.

2./ Enfoque del proceso interno:

Se medirá por la existencia y fiabilidad de los procesos internos que permitan realizar bien su trabajo, den resultados fiables...

3./ Enfoque de las metas:

La identificación de las metas y su cumplimiento, incide sobre los resultados.

- **FACTORES CONTINGENTES.**

La eficacia depende de distintos puntos de vista, criterios, enfoques...para considerarla. La elección de los criterios está influida por determinados factores, a la hora de plantear la forma de entender la eficacia en una organización hay que tener en cuenta cinco factores que influyen en la elección de los criterios:

- **VALORES DE LA DIRECCION.**

Son planteamientos en los que la dirección cree firmemente.

- Orientación al cliente: asistir al cliente y atenderle para que éste se sienta satisfecho con la organización.
- Internacionalización.

Estas ideas dominantes se pueden dar de forma espontánea o pueden venir determinadas por dos factores:

- El interés de la organización que puede estar orientado a la eficacia interna o externa.
- Estructura de la organizació: puede ser flexible o rígida. Las flexibles son aquellas en las que no hay una jerarquía de poder rígida sino amplia y poco estricta. En las rígidas, la jerarquía está muy definida y es estricta.

- **ETAPA DEL CICLO DE VIDA.**

En etapas tempranas la eficacia se puede medir por mantener una tasa de crecimiento elevado. Si está en etapa de madurez se valora más la eficacia y otros factores.

- **ENTORNO.**

Condiciona la elección de criterios de eficacia en un doble sentido: en función de la existencia de recursos que necesita la organización. Si los recursos son fáciles de conseguir, la eficacia no va a estar indicada por eso. Si son difíciles de conseguir, sí que es un indicador.

- **GRUPO DE INTERES.**

- accionistas.
- Clientes.
- Empleados.

Según quien sea el grupo dominante, podrá influir en la selección de los criterios.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

La Teoría de la Organización es una teoría joven, le falta constituirse como teoría, consolidar sus principios y paradigmas indisolubles y aceptados universalmente. La creciente influencia de la microeconomía como instrumento básica a aplicar a la Teoría de la Organización se hace cada vez mas notable.

La organización es un sistema abierto, interrelacionado con el entorno con el que intercambia recursos, información...Tiene objetivos que cumplir y esta compuesta por una serie de recursos técnicos y humanos que requieren orden y coherencia con el medio. La interacción del entorno y las personas dirige la dinámica del cambio. Por último, la dirección debe encajar los objetivos de la organización con los de las personas.

Tema 5: EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA ECONÓMICA.

5.1.- El problema de la organización económica.

5.2.- Coordinación: mercados y dirección.

5.3.- Análisis económico y empresa.

5.4.- La empresa: una visión contractual.

5.5.- Conclusiones.

5.1.- El problema de la organización económica.

La organización estudiada desde el punto de vista de la Teoría Económica trata de resolver los problemas relacionados con la asignación óptima de los recursos escasos. Tenemos que distribuir los recursos que tenemos de la forma más eficiente posible. Desde este punto de vista se trata de un problema de organización. Las personas podrían plantearse el satisfacer sus necesidades de forma individual y con sus propios medios como en la sociedades primitivas, pero vemos que trabajando de forma conjunta, organizada, se alcanzan resultados mejores que individualmente.

Hoy en día sería imposible vivir funcionando cada uno por su cuenta. No habríamos llegado al grado de evolución que tenemos hoy en día, se es capaz de conseguir resultados más complicados con la división del trabajo, asignando a cada cual una tarea concreta. Así las personas pueden realizar trabajos más complicados, realizar gran variedad de tareas y todo esto plantea el problema de la especialización.

Dividimos el trabajo de forma que pocas personas realizan un trabajo completo (o lo empiezan y lo acaban), no producen un bien desde el principio hasta el final. En toda la actividad humana hay un planteamiento de división del trabajo, si dividimos el trabajo en tareas concretas, tendremos la ventaja de que conoceremos mejor esas tareas, mejoraremos la forma de hacerlas, podremos descubrir nuevos procedimientos...Así las personas que se especializan en algo conocen bien esa actividad, mejor que si hiciesen varias tareas distintas. Al delimitar las tareas a desarrollar, se pueden seleccionar a las personas más adecuadas para esas actividades (carácter, físico, cualificación...). La especialización también tiene sus inconvenientes:

- Falta de motivación.
- Las personas pierden la perspectiva de su contribución al trabajo final.

La especialización plantea la coordinación de todas las personas y todas las actividades que independientemente no suponían ningún resultado útil. Hay que tener coordinación para obtener los productos finales. La coordinación surge también por la necesidad de intercambiar bienes entre personas (porque no somos capaces de satisfacer de forma individual nuestras necesidades), necesitamos intercambiar los productos de nuestros trabajos. Esto requiere unos mecanismos de regulación que son el mercado y la organización.

• Parte de los problemas de las organizaciones es la asignación de recursos.

COASE (1937) "Naturaleza de la empresa" ⇒ las consecuencias se desencadenan mas tarde. Se plantea el porqué la existencia de las empresas y la existencia de los costes de transacción, pero no con ese nombre.

Estos trabajos son retomados por WILLIAMSON (1975) ⇒ se estudia las condiciones bajo las cuales existen las empresas.

ADAM SMITH ⇒ "La riqueza de las naciones" (1776) ⇒ explica que para producir de una manera mas efectiva es aconsejable dividir las tareas necesarias para la fabricación de un producto en tareas mas sencillas.

Actualmente la división del trabajo es una realidad. Todas las actividades se descomponen en tareas que pueden hacer las personas por separado. En cualquier actividad humana los trabajos a realizar se descomponen en tareas sencillas que se coordinan para obtener el producto final.

La división del trabajo nos lleva a una especialización, esto tiene unas ventajas:

- 1.- el trabajo especializado permite que cada persona haga mejor su actividad.
- 2.- hay un ahorro de tiempo en relación con lo que supondría que las personas estuvieran cambiando de actividad.
- 3.- facilita el aprendizaje.

5.2.- Coordinación : Mercado y dirección.

• Apuntes de clase

MERCADO: lugar común en el que demandantes y oferentes, realizan sus intercambios, acordando un precio. El precio es el mecanismo de información, nos da la clave del intercambio en los mercados. Para los economistas neoclásicos el precio es un indicador que nos indica información completa. Para que el precio nos proporcione información completa ha de cumplir:

- **Que sea un parámetro:**

Que constituya un dato tanto para los oferentes como para los demandantes, que sea externo a ellos y no tengan posibilidad de alterarlo.

- **Transparencia:**

El precio ha de ser conocido por todos y además el acceder a esa información no ha de suponer ningún coste.

Para los neoclásicos los mercados son lugares en los que un número de oferentes y un número amplio de demandantes se ponen de acuerdo en un precio. De esta manera los mercados regulan el intercambio de productos a través del sistema de los precios. "La mano invisible" actúa poniendo de acuerdo a demandantes y oferentes y es un mecanismo por el cual se pueden gobernar las transacciones en la actividad económica.

¿Es este sistema eficiente? No, normalmente los precios no son un parámetro sino que muchas veces vienen impuestos por alguna de las dos partes. Los precios no siempre son transparentes, nadie conoce los precios de todas las ofertas, todas las cosas que quiere comprar en todos los mercados. Entonces puede que este sistema no siempre sea eficiente porque no siempre se dan estas condiciones. Existen otros mecanismos para resolver este problema de asignación de recursos:

Hay otro mecanismo de regulación de la actividad económica que es la organización. Hay un órgano central que asigna recursos y decide las cantidades de bienes a producir y establece qué necesidades han de satisfacerse en primer lugar. Dentro de la organización están el Gobierno y las Empresas. Los gobiernos utilizan una serie de mecanismos para regular la actividad económica mediante impuestos, para penalizar la realización de algunas actividades o las subvenciones, con las cuales fomenta el desarrollo de otras.

La empresa es un mecanismo de asignación de recursos. En la organización hay un decisor y en el mercado no. Probablemente el mercado no sirve para resolver el problema de la asignación de recursos. Las empresas utilizan el sistema de precios. El sistema de precios no es suficiente para controlar la actividad económica, no todas las actividades se regulan por el sistema de precios. El uso del sistema de los precios es costoso, por lo que hay otros mecanismos de asignación más eficientes. Los costes derivados del empleo del sistema de precios son los siguientes:

- **Conocer los precios:**

Es imposible conocer todos los precios, hay un coste en tiempo, esfuerzo, transporte....

- **Búsqueda de la otra parte:**

A veces hay que buscar la oferta o ver hacia quien dirigir esa oferta.

- **Contrato:**

Hay muchas actividades que se regulan a través del contrato, el contrato también conlleva un coste de tiempo, esfuerzo y un coste de supervisión del contrato para que ambas partes se aseguren de que la otra cumple las cláusulas del contrato.

Alfred Chandler decía que lo que ocurre dentro de las empresas es que la mano visible de la dirección sustituye a la mano invisible del mercado. Esto plantea un problema: hay mecanismos

intermedios porque no existe el mercado en sentido puro (parámetro y transparencia), ni empresas puras. Si uno fuera claramente mejor y mas eficiente que el otro, se utilizaría solo uno en la realidad. Pero coexisten los dos, cada uno con sus ventajas e inconvenientes, entonces ¿cuál es mas eficiente? Según las condiciones o la situación será mas conveniente uno que otro.

• Mercado y organización son dos mecanismos que nos ayudan a la coordinación. El mercado funciona con un sistema de precios, ese precio ofrece la información necesaria a los que compran y venden para que se pongan de acuerdo.

El uso del sistema de precios tiene una serie de costes, el sistema de precios nos ofrece la información siempre y cuando:

- El precio sea parámetro en el que ninguna de las partes pueda modificarlo.
- El precio sea transparente, que se pueda conocer sus problemas y que tenga carácter público.

No siempre supone conocemos el precio de las cosas e incurrimos en un coste de información. A veces es necesario que negociemos un contrato por el que realicemos el intercambio.

Costes de garantía, costes vinculados a la vigilancia y supervisión el cumplimiento del contrato.

El mercado asigna eficientemente recursos a través de los precios, en la organización se ponen recursos que funcionen juntos bajo una dirección.

En las organizaciones se realizan también en forma de contrato en muchos casos, en el que se especifican las condiciones del intercambio.

¿Es mas eficiente un mercado que una organización? Ninguno, porque sino no tendríamos dos alternativas. Para conocer el mecanismo mas adecuado para la transacción necesitamos información, en el mercado, el precio contiene esa información, en la organización se consigue mediante otros mecanismos.

Costes de empleo del sistema de precios:

- Conocer precios.
- Búsqueda de la otra parte.
- Contrato.
- Supervisión del contrato (proveedores, clientes...).

Porque el precio no siempre cumple las condiciones para facilitar las transacciones en el mercado.

5.3.- Análisis económico y empresa.

Normalmente bajo una misma organización no hay un sistema de precios. Lo que se utilizan son contratos que pueden ser con los trabajadores, los proveedores de materias primas, se utilizan informes sobre el desarrollo de las tareas, sobre propuestas y sugerencias para el mejor funcionamiento...Estos informes se usan también como mecanismo de coordinación en ellos los directivos expresan qué es lo que han de hacer los trabajadores, lo que se ha de cumplir. La empresa también utiliza la rutina como medio de coordinación, como método de especialización y da órdenes para que la empresa vaya según sus objetivos.

• Apuntes de clase

(Neoclásicos) El diseño la organización (interna) de la empresa han sido desarrollándose a lo largo del tiempo: Se consideraba que las fronteras de la empresa estaban bien establecidas, sin embargo, este planteamiento no está tan claro, es difícil definir qué es lo que se hace dentro de la empresa y qué es lo que se hace fuera de ella. Las empresas tienden cada vez más a externalizar sus funciones por tanto las fronteras no están tan bien definidas. Se pensaba que no existían conflictos en la empresa o bien, si existían, estos eran fáciles de resolver. Pero hoy en día vemos que hay distintos intereses y objetivos que han de equilibrarse para que la empresa funcione. Se sostenía que había una remuneración fijada y un compromiso de cada agente, pero esto no significa que se trabaje adecuadamente, que el trabajador no incumpla con alguna de sus tareas. Se tenía como variables de decisión fundamentales los precios y las cantidades de inputs y outputs.

Desde este punto de vista se considera a la empresa como unidad de producción y se deja a un lado todo lo que pasa dentro de esa unidad de producción. Todo este planteamiento no responde a cuestiones fundamentales para entender la empresa como:

- relaciones entre individuos de la empresa: la manera de dividir el trabajo en la organización, el diseño de la organización...
- determinantes del trabajo de la empresa: admitimos que la empresa tiene un tamaño dado y no es verdad.
- Origen y causa de los costes de organización interna: hay un coste de tiempo que la obtención de información, esto nos lleva a caer en la cuenta de que utilizar esa información es beneficioso pero que conlleva un coste, por tanto es necesario establecer un equilibrio.

Han aparecido nuevas investigaciones que tienen como puntos principales de su estudio:

- La empresa como estructura de contratos.
- El papel de la información en el funcionamiento de las organizaciones.
- Los costes y beneficios asociados a la utilización de distintas estructuras de información para el grupo.

Hay conflictos entre los distintos objetivos porque quizá unos afecten a otros. La **Teoría de la Agencia** tiene por objeto el comprobar que todos en la empresa cumplen con su trabajo.

5.4.- La empresa: una visión contractual.

- LA TEORÍA DE LA TRANSACCIÓN-

La Teoría de la Transacción se basa en:

- La transacción es la unidad básica del análisis. Hay que estudiar las condiciones bajo las cuales se producen estas transacciones.
- Los costes de organizar las transacciones dependen de dos factores: la naturaleza de las transacciones y las características del decisor.
- La teoría pretende asignar transacciones a distintas estructuras de gobierno de ellas. El contrato óptimo que gobierna la transacción debe minimizar el coste de transacción y de producción.

TEMA 6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

6.1. Concepto de estructura organizativa

En toda actividad organizada se plantea una división del trabajo y una coordinación de esas tareas para llegar al trabajo final. Todo esto nos lleva a distribuir, asignar y coordinar las tareas dentro de la organización. Existen tres formas distintas de entender la estructura de la organización:

- El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. (Mintzberg)
- Patrón establecido de las relaciones entre los componentes de la organización. (Kast y Rosenzweig)
- Complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. (Simon)

Estas tres formas de entender la estructura de la organización son muy parecidas, ayudan a las personas a entender la organización y a situarse en ella por medio de las relaciones entre individuos. Según Cuervo los elementos que componen la estructura de la organización son tres:

- INDIVIDUOS: desempeñan la actividad y tienen una serie de objetivos a cumplir.
- GRUPOS: conjunto de personas unidas por vínculos de amistad, trabajo...que tienen unos intereses.
- ESTRUCTURA FORMAL: distinguimos entre formal e informal:
 - Formal: es la voluntad de la dirección, la que ellos disponen.
 - Informal: grupos, relaciones socio-afectivas, espontáneas y no previstas.

La estructura formal y la informal juntas, constituyen la estructura real de la organización. No podemos entender la estructura real de la organización sin atender a la estructura informal, es decir, sin tener en cuenta la influencia de los grupos de la organización.

La estructura determina el dominio o ámbito de la organización, es la forma en la cual se han distribuido actividades dentro de la organización. También confiere estabilidad a la organización en el sentido de constituir una especie de estado de equilibrio, de punto de acuerdo entre los intereses de los grupos...en donde existe ese modelo de información y comunicación que de estabilidad a la organización.

Esto no quiere decir que las estructuras no se modifiquen ni se alteren a lo largo del tiempo aunque tengan tendencia a quedarse estables. La estructura de la organización es algo más que un organigrama (que omite factores importantes como la estandarización o la formulación de las tareas).

La estructura surge a partir de una idea de una persona que quiere poner en marcha un proyecto. Con una serie de personas se pone en marcha el proyecto y se desarrolla la estructura de la organización (división de tareas...) Esta estructura no es inmutable porque el desarrollo de la actividad, los intereses de las personas...plantean propuestas que los grupos hacen suyas y hacen que las estructuras vayan adaptándose a ellas.

6.2. Los mecanismos de coordinación en las organizaciones.

- ADAPTACIÓN MUTUA:

Es la forma más sencilla de coordinación, consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación directa entre los trabajadores, estos se reparten las tareas y responsabilidades por consenso, con acuerdo mutuo entre ellos. Es la forma de coordinación más frecuente en las pequeñas organizaciones.

- SUPERVISIÓN DIRECTA:

Se consigue la coordinación mediante un responsable del trabajo de otros. Un supervisor es la persona que controla y vigila el trabajo de los demás. No realiza la actividad. Da instrucciones para que se realice la actividad de forma concreta. Controla las acciones de los trabajadores que ejecutan las tareas. Su cometido es responsabilizarse del cumplimiento de las tareas.

- NORMALIZACIÓN:

Diseño de las actividades, las habilidades requeridas para realizar estas y los resultados antes de realizar las tareas.

- Normalización de los procesos de trabajo: el contenido queda programado. Qué y cómo se debe hacer.
- Normalización de los resultados: especificación de resultados a priori. Se establecen las dimensiones del producto y las unidades que deben fabricarse en un tiempo dado.
- Normalización de las habilidades: especificación del tipo de preparación requerida para la realización del trabajo, la calificación.

La normalización de las normas son supuestos entendidos previos a la concreción de las normas y el espíritu que las inspira.

Dependiendo de un tipo de organización u otra, de su dimensión, actividad o circunstancias, tiene más sentido un tipo de organización u otro.

- **Ámbito de control:** es el número de subordinados que puede controlar con eficacia un directivo. Esto depende de una serie de factores:

- Capacitación de los empleados:

Cuanto más capacitados estén más fácil será el controlarlos y por tanto podrá controlar a más.

- claridad de la delegación de autoridad:

Cuanto más claras y precisas estén las funciones asignadas a los trabajadores será más fácil controlarlos.

- Empleo de normas objetivas:

Si el control se basa en una serie de pautas, puntos de referencia, se puede medir lo que se realiza...es más fácil controlar.

- Claridad de los planes:

Cuanto mas claro este lo que se quiere hacer, mas facil será el control.

- Velocidad en los cambios:

Cuanto mayor sea la velocidad del cambio, mayor será también la inestabilidad que exista y por tanto habrá más dificultad a la hora de controlar.

- Técnicas de comunicación:

Cuanto mas claros estén los canales de comunicación, la forma de relacionarse...el control sera mas fácil.

- Magnitud de los contratos personales necesarios:

Cuanto menor sea el número de contratos será más fácil la tarea de control.

- Variación según el nivel de la organización:

El ámbito de control va decreciendo a medida que subimos de nivel dentro de la organización. (El trabajo de los directivos es mas complejo, esta menos estandarizado y por tanto su control es mas difícil).

6.3. Partes de la organización.

En las organizaciones se produce una coordinación de tareas, las operaciones están organizadas de una determinada manera. Podemos señalar cinco partes dentro de una organización:

- **NÚCLEO DE OPERACIONES:**

Operarios que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de bienes y servicios. Realizan cuatro funciones principales:

1.- Aseguran los inputs para la producción: aprovisionamiento, compras, se asegura la disponibilidad de materias primas.

2.- Transforman los inputs en outputs: montaje, transformación,...

3.- Distribuyen los outputs: comercialización...

4.- Proporcionan un apoyo directo a las funciones de input, transformación y output: mantenimiento y reparación de maquinas, elementos de transportes...

- El núcleo de las operaciones constituye el centro de toda organización. El sitio donde se realiza la actividad para la que se crea la organización.

- Suele coordinarse mediante normalización.

Pero para realizar todo esto necesita del componente administrativo y organizativo que es el **ÁPICE ESTRATÉGICO**.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ÁPICE ESTRATÉGICO: |
|---|

Se ocupa de que la organización cumpla con su misión y de que satisfaga los intereses de los grupos que controlan la organización. Esta formado por la alta dirección y sus colaboradores. El Ápice Estratégico cumple con tareas, conjuntos de obligaciones:

1.- Supervisión directa: control de las actividades de la organización. Los directivos aseguran el funcionamiento y la continuidad de la organización.

2.- Relaciones con el entorno: representaciones exteriores de la organización. Difusor de información, ajusta la organización con el entorno.

3.- Desarrollo de la estrategia de la organización

4.- Línea media: existen varios niveles de jerarquización dentro de ellos.

Es el nexo de unión entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico. Los directivos de la línea media detentan autoridad formal, tienen una serie de subordinados, realizan lo mismo que el ápice estratégico pero en un ámbito más reducido. Los directivos de la línea media están situados en un lugar central de la pirámide y desde ese punto de vista está en el centro de todas las relaciones, se relaciona directamente con todos: ápice estratégico, núcleo de operaciones... También se relaciona con otros grupos de fuera de la organización como pueden ser los clientes, los proveedores... Es el punto de confluencia de la mayoría de los flujos de información, de las tareas... etc., que se producen en la organización. Los directivos de línea media van desde supervisores, jefes de taller, responsables de departamentos, de equipos de ventas...

• **TECNOESTRUCTURA:**

Esta compuesta por analistas que estudian la adaptación y el control. La adaptación se entiende como el cambio de la organización en función de la evolución del entorno. Por otro lado el control es la estabilización y normalización de las pautas de actividad de la organización.

Los analistas de control de la tecnoestructura sirven para afianzar la normalización en la organización. Existen tres tipos de analistas de control-

Analistas de estudios de trabajo: normalizan el trabajo, racionalizan tareas...

- Analistas de planificación y control: normalizan fundamentalmente resultados, confeccionan y supervisan presupuestos, calidad...
- Analistas de personal: miden y evalúan el rendimiento de las personas, normalizan las actividades.

• **STAFF DE APOYO:**

Formado por un número de unidades especializadas que proporcionan un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. Son unidades auxiliares que realizan tareas de apoyo a las actividades principales de la organización. Se trata de tareas complementarias que podrían integrarse dentro o fuera de la organización.

El Staff realiza tareas de asesoramiento respecto a la planificación y a la organización. Se diferencia de la tecnoestructura en que no se ocupan de la normalización, ni son tareas estrictamente asesoras, sino que tienen funciones concretas que desempeñar. Comprende actividades especializadas de apoyo importante a las tareas principales de la organización. Por ejemplo, las actividades en I + D. Son tareas independientes.

La dificultad existe a veces en diferenciar entre las funciones de línea media y las de Staff. En este sentido entendemos que actividades de línea son actividades de supervisión directa del trabajo de los subordinados. Las actividades de staff son tareas de apoyo, de asesoramiento, son tareas complementarias. Una actividad de staff puede estar organizada en forma de actividad de línea y a su vez, actividades encuadradas en la línea pueden incluir actividades de staff. Las actividades de staff pueden realizarse por personal de la empresa o ser contratadas a empresas especializadas que ejecutan esas tareas para la organización.

6.4. La organización como un sistema de flujos

Estamos viendo que existe una estructura, partes diferenciadas dentro de la organización. El funcionamiento de la organización se puede entender desde cuatro visiones:

1. La organización como sistema de autoridad formal:

Está representada por el organigrama. El organigrama es un gráfico que representa el conjunto de relaciones jerárquicas existentes entre los organismos o las personas que componen la organización. El organigrama ilustra los aspectos básico de la estructura:

- División del trabajo.
- Escala jerárquica.
- Tipo de trabajo que se realiza.
- Las bases sobre las que se han dividido las actividades de la organización.
- Los niveles de administración.

2. la organización como un sistema de flujos regulados:

Visión que describe el uso de la normalización como principal mecanismo de coordinación. Existen tres flujos diferenciados:

- Trabajo y operaciones:

Funciones de entrada de inputs, proceso de transformación de esos inputs en outputs y salida de outputs. Esto queda normalizado en documentos de la empresa como partes del trabajo.

- Información y decisiones de control:

La línea media es nexo de unión entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico, en este sentido los directivos son los encargados de transmitir el flujo de información al núcleo de operaciones, para llevar a cabo las actividades. También se produce una información de salida del núcleo de operaciones al ápice estratégico mediante la línea media.

- Información de Staff:

El staff de apoyo recoge información externa a la empresa y esta pasa a los directivos de línea para asesorarles en su toma de decisiones.

3. La organización como sistema de comunicación informal:

Existen grupos influyentes en la organización, no expresamente constituidos y canales de información no institucionalmente pero que ayudan a entender el funcionamiento de la organización. La esencia de estos canales es algo que no se puede evitar, no se puede evitar que las personas se relacionen y se comuniquen entre si.

4. La organización como constelación de trabajo:

A veces se organizan grupos de trabajo al margen de la estructura formal de la empresa. Son grupos de trabajo que se basan en relaciones mas bien horizontales que verticales, es decir, entre individuos que pertenecen al mismo nivel dentro de la empresa. Estos grupos tienen características tanto formales como informales.

6.5. Modelos mecánicos y orgánicos

El funcionamiento de las organizaciones se puede explicar a partir de modelos básicos. Estos modelos fueron propuestos por Burns y Stalker en 1961, a partir de la observación de que la empresa

estaba influida por el entorno y que dependiendo de esto sería una organización u otra. Son dos maneras opuestas de entender la estructura de la organización. En ambientes más estables se ha observado que la organización con estructura mecánica se adapta mejor. Esto se debe a que se concibe la organización como un máquina contadas las piezas perfectamente encajadas, esta todo previsto y se tiene conocimiento de las reacciones necesarias. No se considera a las personas como tales, sino como piezas de la organización. Se trata de una organización formal basada en la autoridad y el control de las actividades.

De la misma manera, observaron que en entornos cambiantes, las empresa que mejor funcionaban eran las que tenían una estructura orgánica. Se considera la estructura formal solo como una parte de la organización, da importancia a las relaciones informales. Los directivos tienden a consultar las decisiones con los subordinados en vez de dar la orden. Es una estructura de organización abierta, flexible, evolutiva y que se adapta a los cambios del exterior. Esta estructura en entornos mas estables puede plantear conflictos por la indefinición de papeles entre directivos y subordinados.

1.- MECÁNICA

- La organización funciona como una máquina y existen funciones detalladas y precisas. Las personas ejecutan actividades según unas normas. Se trata de personas especializadas en funciones determinadas y se dedican solo a ello.
- Las relaciones entre personas se dan en relación a los cargos y son solo relaciones de trabajo, profesionales. Se trata de información mas formal que informal.
- Todo esta previsto, hay una motivación fundamentalmente económica.
- Organización con sentido de bastante control.
- Sistema jerárquico que se caracteriza por sistemas de decisión.
- Stalker mas o menos estudió hasta que punto el entorno afecta la estructura de la organización y planteó un modelo para expresar que se mueven en empresas muy estables con pocos cambios o que puedan ser previsibles.

En un entorno de poco ambiente tendríamos soluciones para cada cambio. ¿Tendrían sentido estas empresas? ¿Qué perturbaría este entorno?

Un riesgo seria plantear una estructura con procedimientos que no se correspondan a los objetivos dados.

- Riesgo de inmovilismo.
- Otro riesgos seria que se diese una situación que no estuviese prevista, y ¿cómo responder a esto?, es imposible tener una solución para todo y al no saber que hacer se paralizaría la actividad.

2. ORGÁNICA

Entornos muy cambiantes, los cambios se producen con frecuencia y el entorno es muy poco predecible.

- Establece una estructura más informal más que formal, la participación de las personas es importante, no hay una jerarquía estricta, priman las comunicaciones informales.
- Se le concede autonomía a las personas en la realización de su trabajo, se confía en ellos.
- En este tipo de organización se hace especial énfasis en la comunicación, es bastante fluida. Se busca el compromiso de las personas que pertenecen a la organización.

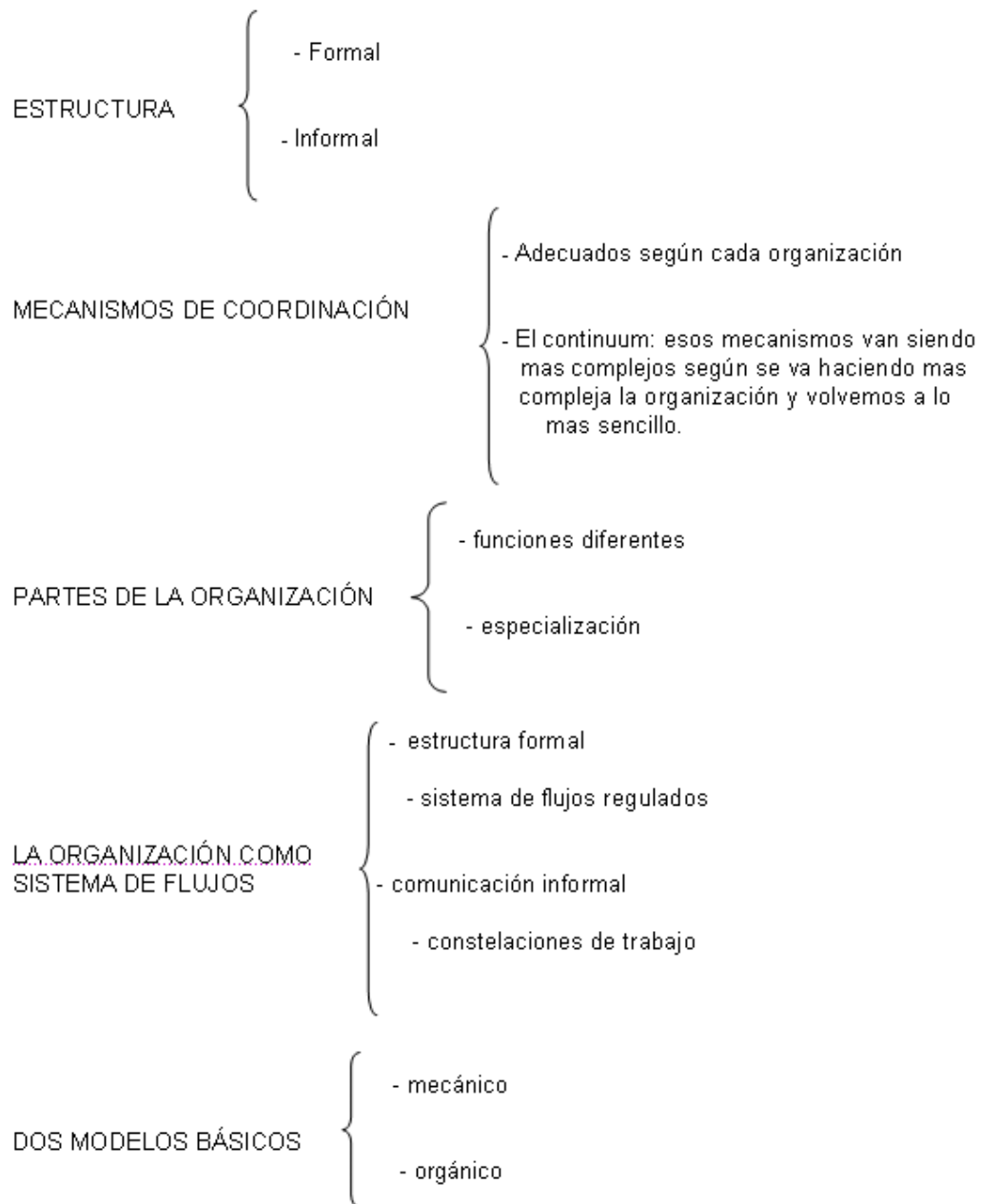
- Mas que impartirle ramas, se le consulta y después se dialoga.
- Se comparte el poder. Es una organización flexible.
- Funciona una red de comunicaciones.

Esta seria aplicable para un entorno poco estable y habitado a situaciones cambiantes ¿dónde esta el riesgo aquí? ¿Donde podría fallar?

- Si cada uno puede opinar en cierta medida habría problemas a la hora de decidir los objetivos.
- Pueden surgir conflictos por confiar en las personas por indefinición, por falta de clarificación de que es responsabilidad de una persona, de cula de un superior, que es lo que realmente tengo que realizar porque quizás eso no es tarea mía.

Los dos modelos son abstracciones porque no hay ninguna organización puramente mecánica ni orgánica al 100%. Son, dos extremos.

6.6. Conclusiones



TEMA 7: OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES

7.1. Definición de los objetivos de la empresa.

7.2. Niveles y jerarquía de los objetivos.

7.3. Determinación de los objetivos.

7.4. La creación de valor.

7.5. La dirección por objetivos.

7.1. Definición de los objetivos de la empresa

- Posición preconcebida o planificada que se desea alcanzar. (Richards).
- Resultado que se desea lograr. (Byars)
- Los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización (Duncan; Glueck)
- Medida de eficiencia del proceso de conversión de recursos. (Ansoff)
- Cosustancial a la organización.

Es una posición preconcebida que se desea alcanzar de una manera consciente y deliberada. Son los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de la organización. Es una medida de eficiencia del proceso de conversión de recursos, el objetivo forma parte intrínseca de la organización.

FUNCIONES

Los objetivos sirven como guía, como orientación de las actividades que se desarrollan dentro de la organización. Es una manera de promover y coordinar las actividades. Es una referencia obligada en la organización en la medida que suponen una base para evaluar los resultados obtenidos en la organización, también constituyen un elemento motivador para las personas de la organización. Sirven como declaración de intenciones de la organización hacia el exterior (proveedores, clientes...) para dejar claro que es lo que se persigue, su comportamiento...y buscar puntos en común entre las partes.

Los objetivos necesitan cumplir una serie de características:

- Han de ser claros, ha de saberse que es lo que se quiere alcanzar, que se pretende con ellos, para qué sirven....
- Precisos y específicos para que cada persona sepa que es lo que tiene que hacer para contribuir a la consecución de los mismos.
- Realistas, en el sentido de que sean alcanzables, que se puedan conseguir con los medios de que se dispone, que haya que trabajar para conseguirlos y que no sean ni demasiado fáciles ni demasiado difíciles de conseguir. Esto último esta relacionado con la idea de motivación.
- Han de ser medibles en el sentido de que se pueda observar si se han cumplido o no los objetivos.

7.2. Jerarquía de los objetivos

Los objetivos se presentan en la organización con un grado de claridad y precisión que depende del nivel de la organización en el cual nos encontraremos. La visión de la idea fundamental y planteamiento genérico que da sentido a la existencia de la empresa, se concreta en una misión (el objetivo de la empresa), que puede ser, por ejemplo : "ser líder en el mercado de un determinado producto"...Para realizar esa misión se determinan objetivos que van pasando de un grado de generalidad a otro más detallado, es lo que llamamos metas o sub-objetivos.

El entorno influye en la visión de la empresa. La cultura organizativa, el comportamiento y las experiencias pasadas ayudan a establecer objetivos realistas y concretos.

Existen tres niveles distintos de objetivos:

1. Misión

Es la expresión general de lo que quiere ser la empresa. Esta determinada por la cultura de la empresa, por sus fundadores y dirigentes y por el oficio de la empresa. El oficio de la empresa es un conjunto de capacidades específicas acumuladas en la empresa y que le permite a esta desarrollar una determinada actividad. La misión es una manera de concretar la visión de la organización. Debe contener un grado de riesgo y debe plantear un límite en el tiempo, es decir, un plazo más o menos amplio para conseguir esos objetivos. Una vez determinada la misión establecemos los objetivos generales.

2. Objetivos Generales

Metas que la empresa se propone alcanzar a largo plazo y a escala global y que están condicionados por el entorno mediante factores que posibiliten o impidan alcanzar esas metas, también hay que ser conscientes de los recursos de que dispone la empresa, se estudia lo que se tiene y lo que falta. Afectan a la organización en su conjunto porque están planteados a escala global. Las organizaciones necesitan traducir ese objetivo general en algo que se relacione más directamente con su trabajo y para ello establecen los objetivos operacionales.

3. Objetivos Operacionales

Son objetivos que se fijan en las distintas unidades de la empresa para hacer operativos los objetivos generales.

En definitiva, los objetivos forman una jerarquía que va de lo más abstracto y general a lo más concreto y preciso. Los objetivos se van descomponiendo en otros más detallados y se abren en metas para que cada cual sepa la actividad que ha de desarrollar. La interacción de esas actividades ira cumpliendo los objetivos de nivel superior.

Conflicto entre objetivos

Los objetivos se plantean de arriba abajo. Los objetivos operacionales han de estar en consonancia con los objetivos de orden superior generales. Pero esto se hace no solo entre departamentos sino también con otros sub-objetivos. Cada uno desde su punto de vista tiene una manera distinta de entender los objetivos, por eso, se necesita coherencia interna y consistencia entre los objetivos y metas tanto horizontal como verticalmente.

MARCO TEÓRICO...INFORMACIÓN GENERAL II.

LA ORGANIZACIÓN

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. Organización es esencialmente la función administrativa que establece el rol formal que jugará la gente en la organización. También es determinar las reglas bajo las cuales esa gente interactuará.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata, entonces de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo. Los papeles establecidos deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible. También tiene como propósito ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

El fin de la organización es la división del trabajo entre los individuos, cuyos esfuerzos tienen que ser coordinados. En la práctica también se refiere a la definición de los objetivos de la empresa

entera y de cada uno de sus partes, y a la determinación, en términos amplios, de las actividades y decisiones necesarias a la realización de éstos objetivos.

Se pueden distinguir tres concepciones diferentes de la organización:

- La concepción clásica: en esta se propone el estudio de las actividades que precisan ser llevadas a cabo para alcanzar los objetivos.
- La concepción de la organización en función de las relaciones humanas: parte del estudio de las motivaciones y comportamiento del hombre.
- La concepción de la organización en términos de sistemas: concentra su atención en las decisiones que deben ser tomadas para alcanzar los objetivos. Se trata de proyectar una organización que facilite la toma de decisiones.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Principio de la unidad de objetivos

La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. Principio de la eficiencia organizacional. Una organización es eficiente si esta estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

Causa de la organización: La causa básica de la estructura organizacional es la limitación del tramo de la administración. Si no existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo gerente.

Principio del tramo de administración

En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

La estructura de la organización: autoridad: La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador esta en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

Principio escolar

Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

Principio de delegación por resultados esperados

La autoridad delega a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

Principio del carácter absoluto de la responsabilidad

La responsabilidad por la acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

Principio de unidad de mundo

Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

Principio de nivel de autoridad

El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

La estructura orgánica: actividades departamentalizadas: La organización incluye el diseño de una estructura departamental. Aunque hay varios principios en esta área uno de ellos es de gran importancia.

Principio de la definición fundamental

Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delega y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

El proceso de organización: Los diversos principios de delegación de la autoridad y de la departamentalización son verdades fundamentales del proceso orgánico. Se relacionan con fases de los dos aspectos primarios de organizar: la autoridad y los agrupamientos de actividades.. Existen otros principios que se refieren al proceso de organizar, a través de cuya aplicación los gerentes obtienen un sentido de proporción o una medida del proceso total de la organización.

Principio del equilibrio

En toda estructura existe la necesidad del equilibrio aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

El principio del equilibrio es común a todas las áreas de las ciencias y a toda las funciones del administrador. Las ineficacias de extensos tramos de administración se deben equilibrar con las ineficacias de largas líneas de comunicación. Las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos de "stall" y de servicios. Los ahorros de la especialización funcional en la departamentalización se deben equilibrar con las ventajas de establecer departamentos responsables de utilidades, semi independientes por el conducto o por territorio. De nuevo resulta evidente que la aplicación de la teoría de la administración depende de la situación específica.

Principio de flexibilidad

Mientras más increíbles se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito.

En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

Principio de facilitación del liderazgo

Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura orgánica contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo la estructuración orgánica habrá cumplido una tarea esencial.

LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

La organización formal

La organización formal es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.

La organización formal debe ser flexible; debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales.

La organización informal

La organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas.

NIVELES ORGANIZACIONALES Y TRAMO DE ADMINISTRACIÓN

Si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que puede supervisar efectivamente, límite que, sin embargo, varía en cada situación. Un tramo de administración amplio se asocia con cada situación. Un tramo de administración amplio se asocia con un número reducido de niveles organizacionales; un tramo estrecho, con muchos niveles.

Organización con tramos estrechos.

Ventajas

- Estrecha supervisión.
- Estricto control.
- Rápida comunicación entre subordinados y superiores.

Desventajas

- Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.
- Muchos niveles administrativos
- Altos costos a causa de numerosos niveles.
- Excesiva distancia entre el nivel más alto y el más bajo.

Organización con tramos amplios

Ventajas

- Los superiores se ven obligados a delegar.
- Se deben establecer políticas claras.
- Los subordinados deben ser cuidadosamente seleccionados.

Desventajas

- Tendencia de los superiores cargados de trabajo a convertirse en cuellos de botellas en las decisiones.
- Riesgo de pérdida de control para el superior.
- Se requiere de administradores de calidad excepcional.

PROBLEMAS CON LOS NIVELES ORGANIZACIONALES

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que se incrementan, se precisa cada vez más de esfuerzos y recursos para su administración ya que implica administradores adicionales, personal que asista a estos y la necesidad de coordinar actividades departamentales, más los costos de instalaciones para el personal.

En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles enfrenta mayores dificultades para comunicar objetivos, planes y políticas a todo lo largo de la estructura organizacional de una compañía cuyo directo se comunica directamente con los empleados.

Finalmente, el exceso de departamentos y niveles complica la planeación y el control.

ESTRUCTURA Y PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

Para que la organización constituya un proceso se necesitan de varios elementos:

En primer lugar, la estructura debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos. En segundo lugar, debe ser reflejo de la oportunidad con que cuenta la dirección de una empresa.

En tercer lugar, la estructura de una organización debe responder a las condiciones en la que se encuentran. Las premisas de una estructura organizacional puede ser de orden político, tecnológico, social, económico y ético.

En cuarto lugar, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos.

El proceso de organización consta de los siguientes seis (6) pasos:

1. Establecimiento de los objetivos de la empresa.
2. Formulación de los objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos.

4. Agrupación de esas actividades de acuerdo a los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos dadas las circunstancias.
5. Delegación al responsable de cada grupo de autoridad necesaria para el desempeño de las actividades.
6. Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones autoridad y flujo de información.

DIVISIÓN DEL TRABAJO

El trabajo puede ser fragmentado en las partes que lo componen. Estas pueden asignarse a trabajadores individuales, quienes se especializan en dichas tareas.

La división del trabajo tiene como propósito incrementar la productividad, debido a que ninguna persona puede ejecutar al mismo tiempo la totalidad de las tareas necesarias de una operación compleja. Sin embargo, si es posible que una persona desarrolle todas las tareas que se requieran. De ahí que es más eficiente y en algunos casos es absolutamente necesario dividir el total de la operación en actividades secuenciales y en paralelo.

Las formas de división del trabajo han sido favorecidas por la mecanización y por el advenimiento de la línea de ensamble, así como por la administración científica, la capacitación, el estudio del trabajo, y los sistemas de reconocimiento.

Tipos de Especialización

Existen dos formas de ver la especialización: de acuerdo a la especialización de la tarea y desde el punto de vista de la especialización de la gente.

Especialización de la tarea. Es dividir el trabajo total en sus componentes. Debido a que cada componente es relativamente simple, los trabajadores pueden ser capacitados con relativa facilidad para desarrollarlo.

Especialización de la Gente. Involucra a personas con un alto grado de entrenamiento en tareas específicas (contabilidad, leyes, ingeniería, investigación, etc.).

La diferencia entre ambas especializaciones es que en la primera reside en el trabajo, y en la segunda la especialización se encuentra en la persona, quien con relativa facilidad puede moverse de organización a organización. Es muy importante distinguir estos dos tipos de especialización que tienen diferentes propósitos.

Desventajas de la especialización en la tarea.- Puede volver el trabajo aburrido y monótono. Algunos piensan que deshumaniza el trabajo, y aísla al trabajador. La exagerada especialización puede perjudicar la productividad al provocar descuidos, ausentismo y aún sabotajes.

Orientaciones para Limitar la Especialización de la Tarea

Hay tres orientaciones básicas para diseñar trabajos excesivamente especializados en la tarea: rotación de trabajos, ampliación del trabajo, y enriquecimiento.

- **Rotación**, es el movimiento sistemático de un empleado a través de otra serie de puestos de trabajo. La teoría es que la rotación alivia el aburrimiento al permitir que el trabajador varíe sus actividades.

- **Ampliación.** Incrementar el número de tareas de un trabajo. Es muchas veces llamado "carga horizontal de trabajo". Un trabajo ampliado puede motivar a un individuo por cinco razones:
 1. Variedad de tareas. Los trabajos altamente fragmentados requieren de un limitado número de respuestas invariables que tienden a hacerlos extremadamente monótonos. Incrementar el número de tareas a ser desarrolladas, puede reducir el nivel de aburrimiento.
 2. Modelos significativos de trabajo. Frecuentemente los trabajos son ampliados a fin de que el trabajador complete una unidad total de trabajo, o la mayor parte. La tendencia es incrementar la satisfacción por permitir a los trabajadores apreciar su contribución al producto entero o al proyecto.
 3. Utilización de la habilidad. Investigadores sugieren que los trabajadores obtienen satisfacción del trabajo cuando mejor utilizan su habilidades físicas y mentales.
 4. Control de la Colocación del Trabajador. Los esquemas de trabajo ampliado, muchas veces hacen que el trabajador se mueva de la línea de producción hacia donde el o ella se mantenga en un solo lugar. Los investigadores sugieren que los trabajadores se fatigan menos y disfrutan más de su trabajo si ellos pueden variar el ritmo y el trabajo en un mismo lugar.
 5. Retroalimentación. Trabajadores que realizan limitados trabajos con ciclo repetitivos cortos, con el mismo grupo de movimientos interminables, sin distinguirse un punto final; trae como resultado dificultades para medir el número de ciclos terminados, y aun si se midieran las tendencias de retroalimentación no tendrían sentido. El trabajo ampliado, permite otras posibilidades de retroalimentación con más significado para el trabajador.

Aunque los beneficios de la ampliación del trabajo son muchos, es necesario considerar algunas de sus desventajas. Puede: implicar mayores costos de capacitación para la adaptación en las nuevas tareas; significar un rediseño mayor de la producción en línea o del sistema. La productividad puede bajar durante la transición. Incrementos en el salario porque el trabajo se hace más complejo. Aún a pesar la ampliación del trabajo, este puede continuar siendo aburrido y rutinario.

- **Enriquecimiento del Trabajo o Carga Vertical.** Incrementa el trabajo, "pasos más allá", por la introducción de contenidos más profundos o directivos dentro del trabajo.

Los expertos sugieren que al diseñar el trabajo deben considerarse los factores de ampliación y enriquecimiento del trabajo.

TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

UNIDAD 2

Concepto de empresa

La empresa es el ente que desarrolla una actividad económica, produciendo u ofreciendo bienes y servicios al mercado, lo que le permite obtener beneficios y además cumplir un rol social al ofrecer fuentes de trabajo y colaborar con el progreso y el bienestar de la sociedad.

Desde el punto de vista económico se considera a la empresa como el quinto factor de la producción. En realidad es el que nuclea a los otros cuatro: naturaleza, trabajo, capital (factores tradicionales) y tecnología.

Clasificación

Para realizar la clasificación de las empresas se utilizan distintos criterios:

a) Según la actividad que realizan

Actividades primarias empresas extractivas: obtienen la materia prima de la naturaleza. Son ejemplos de este tipo: empresas petroleras, mineras, etc.
empresas agrícola-ganaderas: el proceso de transformación se realiza con el transcurso del tiempo.

Actividades secundarias empresas industriales: transforman las materias primas en productos. Ejemplos: fábricas de electrodomésticos, de ropa, de automotores, etc.

Actividades terciarias empresas comerciales: se dedican a la distribución y comercialización de los bienes, tales como los han adquirido, sin agregarles ninguna transformación. empresas de servicios: proporcionan servicios a otras personas o empresas cobrando sus prestaciones de distinta manera.

Servicios:	Cobran:
de transporte de pasajeros o de cargas.....	pasaje o flete
profesionales: abogados, contadores, médicos.....	honorarios
financieros: proveen fondos para la financiación de la actividad de otras empresas.....	intereses
seguros: cubren riesgos de distinta naturaleza.....	primas

Empresas de servicios

b) Ámbito en el que realizan su actividad

Nacional

Regional

Internacional

c) Según su capacidad económica

Esta capacidad suele medirse de diversas formas: por su capital, por el monto anual de ventas, por la cantidad de empleados, etc. Podemos mencionar las siguientes empresas

- microemprendimiento
- pequeña empresa
- mediana empresa
- gran empresa
- uniones de empresas

d) Por la propiedad de su capital

Públicas: su capital fue formado con el aporte del Estado (la Nación, las provincias o municipalidades)

Privadas: formadas con el aporte de capitales privados

Mixtas: el capital está integrado con aportes del Estado y particulares

e) Por la nacionalidad de su capital

Nacionales: los propietarios o los capitales invertidos son nacionales

Extranjeras: el capital pertenece a personas del exterior

Multinacionales: el capital pertenece a personas de distintos países.

f) Por la forma Jurídica adoptada

Empresas unipersonales

Comerciantes matriculados: que han cumplido con los requisitos establecidos en la legislación vigente.

Comerciantes no matriculados: no han obtenido su matrícula como comerciante ni llevan libros de comercio.

Empresas societarias

Sociedades de personas: aquellas en las cuales tienen mayor importancia las cualidades personales de los socios, ya que tienen responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria. El ejemplo típico de este tipo de sociedad es la sociedad colectiva.

Sociedades de capital: en este tipo de sociedades, importa más el capital aportado que la personalidad de los socios y la responsabilidad se limita al aporte suscrito, El ejemplo típico de este tipo de sociedad es la sociedad anónima.

Sociedades intermedias: en ellas importa tanto la persona como el capital aportado. Tienen características de los dos tipos sociales antes mencionados. Como ejemplo se puede mencionar a las sociedades de responsabilidad limitada.

g) Por su relación con otras empresas

Independientes: no dominan ni dependen de otras empresas.

Vinculadas: son aquellas que poseen una participación del 10 % en el capital de otra empresa.

Principales y controladas: la primera posee una participación en el capital de la segunda.

Pymes

Según la ley 24.467

Las **Pymes** (pequeñas y medianas empresas) son aquellas que tienen hasta 40 trabajadores y además no superan cierto monto de facturación anual.

Pymes agropecuarias: hasta \$1.000.000

Pymes de servicio: hasta \$5.000.000

Pymes comerciales: hasta \$5.000.000

Pymes industriales: \$8.000.000

BENEFICIOS LABORALES

- a) Otorgar las vacaciones en cualquier época del año, según las necesidades productivas de la empresa.

Movilidad interna: las tareas pueden variar, según las necesidades de producción.

El aguinaldo podría pagarse en cuotas, que no pueden exceder de tres.

- b) Para los casos de reestructuración de empresas, por razones tecnológicas o de mercado, deben acordar con la representación sindical, la forma de realizar los cambios, evitando el despido del personal.

- c) Los convenios colectivo para pequeñas empresas deben contemplar la situación de los trabajadores que concurren a cursos de capacitación profesional.

- d) Las PYMES pueden celebrar contratos de trabajo promocionales.

Por tiempo determinado: como medida de fomento o por lanzamientos de nueva actividad

De practica laboral para jóvenes

De trabajo - formación

La ley 24.465, sancionada y publicada en las mismas fechas que la anterior, ofrece nuevas formas de contratar personal, tendientes a disminuir el desempleo.

- Con un período de prueba sin pago de aportes jubilatorios ni indemnizaciones.
- El trabajo de tiempo parcial
- Contrato de fomento de empleo
- Contratos por aprendizaje.

BENEFICIOS COMERCIALES

La ley prevé incentivos a las PYMES para su inserción en el mercado regional e internacional

DESVENTAJAS

En la práctica, a las PYMES les resulta difícil el acceso al crédito por los siguientes motivos:

- Los bancos tienen muchas exigencias a la hora de otorgar créditos
- La documentación a presentar es muy complicada
- Se solicita garantía hipotecaria y sobre bienes particulares de los dueños de la empresa
- Las tasas son altas
- Las modalidades de los préstamos no se ajustan a las necesidades de las empresas.

Por otro lado las Pymes están limitadas en la cantidad de empleados y las ganancias, estos dos aspectos también se pueden tomar como desventajas.

PRINCIPIOS

Cuando hablamos de principios que debe seguir un empresario nos referimos a la ética comercial (se define ética como la disciplina que trata la diferencia entre lo bueno y lo malo y el cumplimiento de los deberes y obligaciones morales)

Ejemplo:

- 1- Competencia leal: actuar correctamente en el mercado.
- 2- Publicidad real: lo publicado debe ser realmente lo ofrecido.
- 3- Responsabilidad: deberán cumplir sus compromisos con proveedores, empleados, inversores, organismos, etc.

PROGRAMA

Es un detalle en forma ordenada de los pasos a seguir para realizar el proyecto fijado.

PROCESOS

a- Estudio del producto o servicio que se va a ofrecer: debe hacerse un análisis de los usos, costumbres, gustos y necesidades del mercado consumidor.

Análisis del producto o servicio: si es nuevo habrá que promocionarlo, despertando la necesidad del consumidor. Si ya existe en el mercado habrá que analizar la política comercial de los competidores, determinación de la calidad, ya que el mismo constituirá un determinante del precio del costo.

b- Obtención de recursos: en base al producto o servicio que se ofrecerá se decidirá la inversión a realizar tanto en activos fijos como circulantes.

Los recursos pueden ser propios o ajenos: llamamos **propios** a los aportes de los socios de la empresa y **ajenos** a aquellos que se obtienen de terceros, con lo cual se deben pagar intereses y esto disminuye el margen de utilidad.

c- Elección de la forma jurídica: quedará determinada por los empresarios, promotores de la idea y el capital que hayan obtenido.

d- Dirección: la dirección corresponderá a los diversos jefes, quienes estarán a cargo de guiar al conjunto de medios (ver definición de empresa) para lograr óptimos resultados.

e- Determinación de objetivo: es la fijación de una meta, causa principal de la razón de ser de la empresa.

f- Localización de la empresa: a menudo la localización de una empresa está a cargo de especialistas que deben considerar determinados factores:

- Ubicación de las Materias Primas.
- Ubicación de centros de consumo.
- Condiciones de la mano de obra.
- Energía existente en el lugar.
- Vías de comunicación.
- Condiciones climáticas

Ubicar una empresa en cercanías de los lugares donde se obtienen las materias primas es muy importante desde el punto de vista del costo. Ya que reducen los gastos de transporte y esto lo disminuye.

Lo mismo sucede con la ubicación cerca de los centros de consumo: lo ideal sería que la empresa se sitúe cerca de los dos. Pero cuando esto no es posible se debe tomar la decisión de ubicarla según los menores costos.

Una vez determinada la mano de obra que se necesita, es necesario averiguar si existe en el lugar, si hay que trasladar personal o capacitarlo y en cada uno de los casos analizar los costos.

Otro factor que se debe tener en cuenta es la existencia de energía y las vías de comunicación en el lugar.

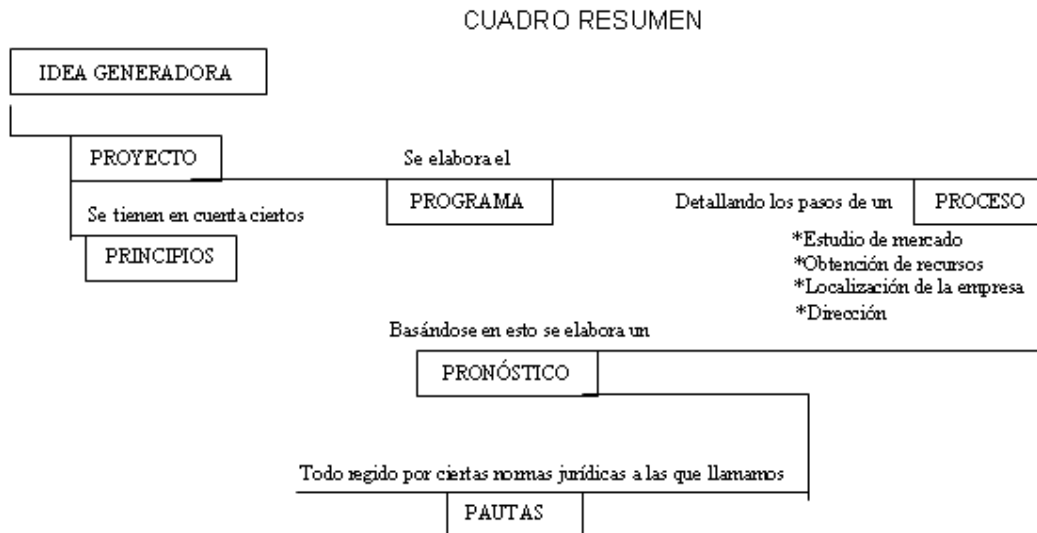
PRONÓSTICO

Es una previsión de lo que podría o no suceder, basándose en la planificación establecida, pero hay que tener en cuenta que pueden darse situaciones no previstas o eventualidades que causen un alejamiento de lo previsto con la realidad.

PAUTAS

La actividad empresarial está sometida a pautas legales y enmarques jurídicos que los entes nacionales (DGI, Rentas, ART, etc) fijan según la magnitud de la empresa.

(cantidad de empleados, volumen de ventas, etc.)



DELEGAR es cuando una persona encarga a otra la realización de parte o toda la tarea que le corresponde. Al delegar, le transmite la autoridad para poder cumplir con la tarea. El responsable del cumplimiento de esa tarea sigue siendo la persona que hizo la delegación.

En cambio **DEPARTAMENTALIZAR** consiste en dividir por sectores: los objetivos, las actividades, los procesos y recursos de la organización.

Para ello se aplica la división del trabajo y la especialización.

Esos sectores se llaman departamentos: departamento comercial, de personal, de ventas, de marketing, etc.

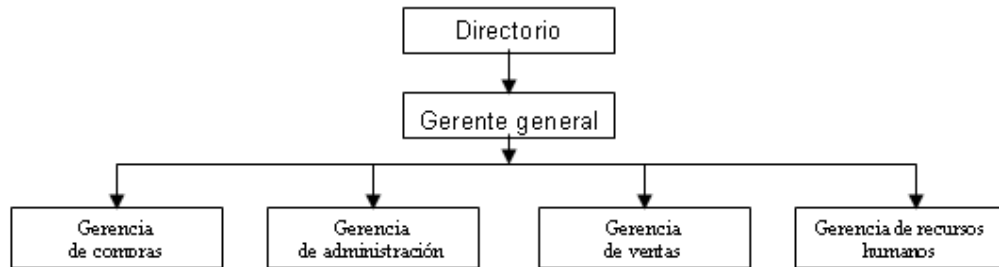
Y dentro de cada departamento existen a su vez secciones.

LAS HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA SON LAS SIGUIENTES.

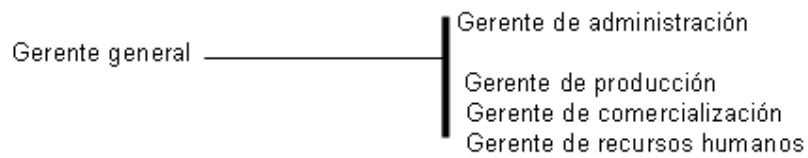
Los **ORGANIGRAMAS** son la representación gráfica de la estructura de la organización, muestra en forma clara, precisa y su utilización es muy ventajosa porque:

- Permite conocer a todos los integrantes de la organización su ubicación y relación con los demás sectores de la misma.
- Permite conocer los niveles jerárquicos.
- Es una magnífica base para hallar problemas y solucionarlos.

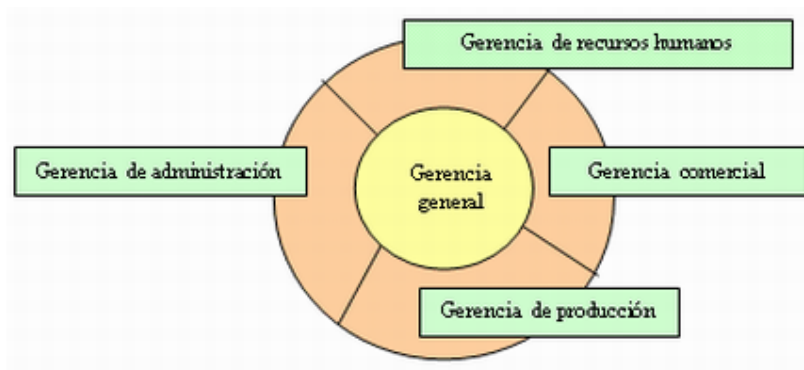
ORGANIGRAMA DE FORMA VERTICAL (estructura de la empresa)



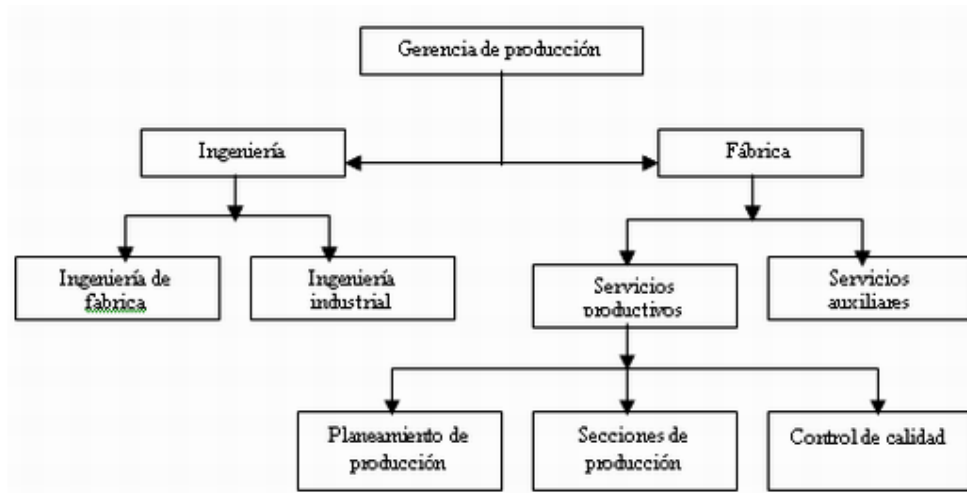
ORGANIGRAMA DE FORMA LINEAL (nivel jerárquico gerencial)



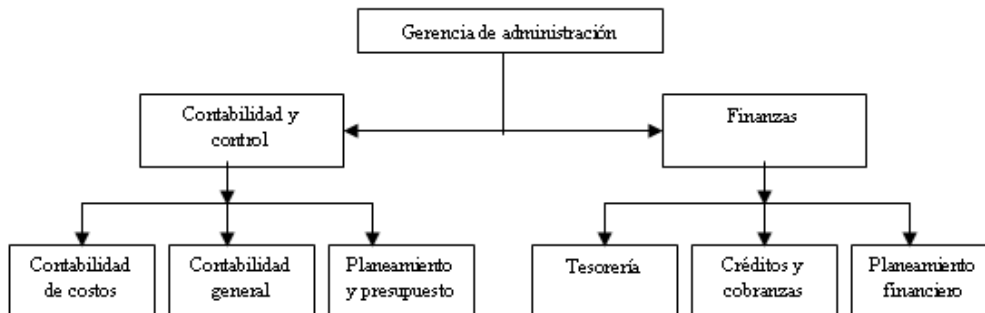
ORGANIGRAMA DE FORMA CIRCULAR (gerencias)



ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN



ORGANIGRAMA DE GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN



INFORMACIÓN GENERAL III

Parte uno Introducción a las organizaciones

Bienvenido al mundo real de la teoría de la organización. La cambiante fortuna de IBM ilustra la teoría de la organización en acción. Los gerentes de IBM estaban profundamente involucrados en la teoría de la organización cada día de su vida de trabajo, pero nunca lo creyeron. Los gerentes de la compañía no comprendieron plenamente la forma en que la organización se relacionaba con el ambiente o cómo debió funcionar en lo interno. La familiaridad con la teoría de la organización podría ayudar a los administradores actuales de IBM a analizar y diagnosticar lo que sucede con la compañía y los cambios que se requieren para revertir su suerte. La teoría de la organización nos

ofrece las herramientas para explicar lo que sucedió a dicha empresa. La teoría de la organización también nos ayuda a comprenderlo .que puede suceder en el futuro para que así podamos manejar con más eficacia nuestras organizaciones;

LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN EN ACCIÓN

Temas

Cada uno de los temas que se estudian en este libro se ilustra en el caso de IBM. Por ejemplo, consideremos el fracaso del "Gigante azul" para responder o controlar elementos como clientes, proveedores y competidores en el ambiente externa de cambio rápido; su incapacidad para coordinar los departamentos y los sistemas de control de-Diseño que promovían la eficiencia; una toma de decisiones lenta, como el retraso en las acciones ó en la explotación del potencial de una nueva tecnología; el manejo del problema del gran tamaño; la ausencia de un equipo vigoroso de alta dirección que no impidió que IBM resbalara más y más hacia el caos, y una cultura corporativa pasada de moda que impedía la innovación y el cambio. Éstos son los temas de los cuales trata la teoría de la organización.

Esta Disciplina también puede .ayudar a Louis Gerstner a encontrar la estrategia y estructura de organización correctas para revitalizar a esa gigantesca compañía.

Desde luego, la teoría de la organización no esta limitada a IBM. Toda organización y todo gerente en cada organización participan en la teoría de la organización. Johnsonville Foods, un fabricante de salchichas de Sheboygan, Wisconsin, se convirtió de un titubeante negocio familiar en una compañía dinámica de rápido crecimiento, al reorganizarse en equipos autoadministrados. Hewlett-Packard Company, que sufría de algunos de los problemas de IBM en los años ochenta, pasó por una reorganización a gran escala altamente exitosa, empleando conceptos basados en la teoría de la organización.

Para mediados de la década de los noventa, HP era una de las compañías de PC's de crecimiento más rápido en la industria de la computación. Eastman Kodak Company pasa por una transformación estructural similar: sus líderes luchan para transfónnar una organización caracterizada por una rígida burocracia, administración indecisa y trabajadores desmoralizados, en una empresa que se distinga por el trabajo en equipo, el foco en el consumidor y la voluntad de asumir riesgos.⁴

La teoría de la organización saca lecciones de estas organizaciones y las pone a disposición de estudiantes y administradores. El relato de la declinación de IBM es importante porque demuestra que incluso las organizaciones grandes y exitosas son vulnerables, que las lecciones no se aprenden automáticamente y que las organizaciones son tan fuertes como lo son quienes toman las decisiones en ellas. Los relatos de Johnsonville Foods, Hewlett-Packard, Eastinnn Kodak e IBM también ilustran que las organizaciones no son estáticas; se adaptan a cambios en el ambiente externo en forma continua. En la actualidad, muchas compañías enfrentan la necesidad de transformarse en organizaciones radicalmente diferentes a causa de los nuevos desafíos presentes en el ambiente.

Desafíos actuales

La investigación realizada en cientos de organizaciones sustenta la base de conocimientos para que IBM y otras organizaciones sean más efectivas. Por ejemplo, los desafíos que enfrentan las organizaciones en la víspera del siglo XXI son bastante diferentes de los retos de tas décadas de los setenta y los odienla, por lo que el concepto de organizaciones y de la teoría de la organización se halla en evolución. Por una parte, el mundo cambia más rápido que nunca antes. En una encuesta reciente, el enfrentamiento del rápido cambio resultó el problema más común que encaran los administradores y las organizaciones.⁵

Como se observa en el recuadro "Al respecto LO", los gerentes de hoy pueden desafiar supuestos y prácticas pasadas de moda para crear organizaciones dispuestas al cambio. Algunos desafíos específicos que enfrentan IBM y otras organizaciones son la competencia global, la necesidad de una

renovación organizacional, ubicar su ventaja estratégica, el manejo de relaciones nuevas con los empleados, el apoyo de la diversidad y el mantenimiento de altas normas de ética y responsabilidad social.

Competencia global. Toda compañía, grande y pequeña, enfrenta una competencia internacional en su patio trasero, al mismo tiempo que afronta la necesidad de ser competitiva en los mercados internacionales. Después de que la burbuja económica de Japón estallara a principios de la década de los noventa, algunos administradores estadounidenses creyeron que las compañías japonesas dejaban de ser una amenaza. Sin embargo, los líderes japoneses reconstruyen en silencio sus compañías golpeadas por la recesión y ganan de nueva cuenta una ventaja competitiva en velocidad, calidad y eficiencia.⁶ Los administradores de hoy también tienen que ver una interdependencia global creciente, con productos, servicios, capital y recursos humanos cruzando las fronteras a un ritmo vertiginoso.

Estos días es difícil decir de qué país proviene un producto: para un norteamericano su Mercury Tracer puede venir de México y el Nissan de un vecino, de Tennessee. Una playera tipo polo de Gap puede estar hecha de tela cortada en Estados Unidos, pero cosida en Honduras. Cómase una hamburguesa all american de Burger King y resulta que acaba de comprar un producto inglés.⁷ En el restaurante McDonald's de Cracovia, las hamburguesas proceden de una planta polaca, parcialmente propiedad de OSI Industries, que tiene su sede en Chicago, las cebollas vienen de Fresno, California, los panes de un centro de producción y distribución cerca de Moscú y las papas de una planta en Aldrup, Alemania.⁸ A la luz de esta creciente interdependencia, empresas como IBM y Ford trabajan para globalizar sus estructuras de administración.

Renovación organizacional. Las compañías en todo Estados Unidos y Canadá enfrentan la formidable tarea de reinventarse a causa de los cambios económicos y sociales radicales que han alterado para siempre el campo y las reglas del juego del éxito de los negocios. Nunca antes tantas compañías de una gama tan diversa de industrias han llegado a encarar un desafío de esta naturaleza al mismo tiempo. Los patrones de comportamiento y actitud que alguna vez fueron exitosos, ya no funcionan y, sin embargo, apenas comienzan a surgir nuevos patrones.

Como lo expresaba un académico de la administración, "La mayoría de los gerentes de hoy tienen la sensación de que están volando en el avión al mismo tiempo que lo construyen".⁹ Una de las tendencias más novedosas en años recientes es la reingeniería, que es el rediseño radical de los procesos de negocios que pueden conducir a grandes resultados —y generalmente también a grandes despidos—. Las estructuras de organización son más planas, se eliminan los mandos medios y se faculta a equipos de trabajo a tomar decisiones.

El concepto de trabajo en equipo es un cambio fundamental en la forma en que el trabajo se organiza, a medida que las compañías reconocen que la mejor forma de enfrentar los desafíos de mayor calidad, servicio más rápido y una satisfacción total del cliente es a través de un esfuerzo bien dirigido y coordinado por trabajadores motivados. En la planta de Frito-Lay de Lubbock, Texas, los miembros del equipo manejan todo, desde el procesamiento de las papas hasta el mantenimiento del equipo.

Además, el equipo tiene la autoridad para decidir contrataciones, determinar la programación de la cuadrilla de trabajo y disciplinar a los miembros del equipo que no realizan bien sus responsabilidades.¹⁰

El trabajo en equipo y la delegación de facultades a los empleados empowerment son elementos claves en compañías que están cambiando hacia lo que ha recibido el nombre de organización de aprendizaje, una organización en que todo mundo participa en la identificación y solución de problemas, lo que permite a la organización experimentar, mejorar e incrementar en forma continua su capacidad de trabajo. El comportamiento y actitudes cambiantes de los empleados son una clave para la renovación continua de la organización que se requiere en el mundo rápidamente cambiante de hoy."

Ventaja estratégica. Lo que todavía es fundamental para que una organización conserve el éxito es producir resultados para sus clientes —tener un producto o servicio que la gente desea y hacer que lo

reciba con rapidez a un precio competitivo—.2 Las compañías estadounidenses y canadienses han logrado mejoras radicales en la calidad del producto y servicio en los pasados veinte años. Aunque todavía son importantes la calidad y el costo, el aspecto distintivo de la competencia de hoy es la rapidez con que se pueden entregar los productos y servicios a los clientes.

Como parte de sus esfuerzos para revitalizar IBM, una de las máximas prioridades de Louis Gerstner es lograr que los productos lleguen al mercado antes que los de sus competidores. Las gigantescas instalaciones de producción electrónica de 3M en Austin, Texas, recortaron su tiempo de desarrollo de productos de dos años a alrededor de dos meses. Mediante el uso enérgico de nuevas tecnologías de información, los administradores de operaciones de GTE Telephone, redujeron el tiempo que se requiere para satisfacer el pedido de un cliente de cuatro días a menos de dos horas.

La tecnología de información facilita la comunicación y la formación de grupo en todas las formas que se requiera para realizar tareas o proyectos. La tecnología reduce drásticamente las estructuras de organización, de modo que puede haber cientos de sitios lejanos, como tiendas u oficinas, que trasmiten información a una sede central.¹³ La nueva tecnología de información también concede facultades de decisión a los empleados, al darles acceso a una información completa, lo que permite que el trabajo se haga en menos tiempo que si tuvieran que solicitar información de superiores o colegas.

Relaciones con los empleados. La demanda de velocidad y los avances en la tecnología de información también desempeñan una importante función en otro reto que enfrentan en la actualidad los trabajadores y las organizaciones. En la medida en que las compañías se hacen más flexibles, los empleados también se hacen más flexibles. En la oficina de ventas de IBM en Cranford, Nueva Jersey, 600 representantes de ventas hacen la mayor parte de su trabajo en el camino o desde el hogar vía módem. Ya se fueron esas oficinas elegantes y esas conversaciones en el enfriador del agua. "Esto no tiene que ver con la importancia ni con los símbolos de mando", dice el gerente Duke Michel, "tiene que ver con lo que tú logras hacer".¹⁴ A principios de 1996 se definía a 9.2 millones de estadounidenses como teletrabajadores y se predice que el número se triplicará en los próximos 15 a 20 años.¹⁵

Labrarse un camino para ascender en el desarrollo profesional ha llegado a ser cosa del pasado, en tanto que el trabajo ha adoptado otra presentación para atender nuevas realidades económicas. Los gerentes pasan más tiempo moviéndose en una escalera horizontal que en una escalera vertical, ya que los gerentes fuertes de proyectos son cada vez más importantes en las organizaciones planas. Ya no hay una sola ruta de carrera, sino varias: la empresarial, la del pequeño negocio, el trabajo temporal y por contrato, y una multitud de oportunidades de contratación libre ofree lance.⁶ El desarrollo profesional puede definirse menos por las compañías que por las profesiones a medida que más gente trabaja por su cuenta o por contrato. Sin embargo, en el nuevo mundo de trabajo, todos —no sólo el trabajador de tiempo parcial y por contrato— se convierten en un trabajador "contingente", con un empleo que es contingente a los resultados que la organización puede alcanzar.

En la IBM de hoy, como en otras organizaciones, el nombre del juego ya no es "empleo para toda la vida", sino "capacidad de lograr empleo durante toda la vida". Tanto los empleados como las organizaciones tienen que reflexionar sobre las funciones y relaciones tradicionales. Mientras los empleados tienen que hacerse cargo de su desarrollo profesional, los empleadores tienen la obligación de ofrecer oportunidades de crecimiento y automejoramiento. Por ejemplo, Raychem Corporation ha adoptado una actitud creativa en relación con los cambios en el sitio de trabajo, con un centro interno de desarrollo profesional que da a los trabajadores las herramientas y capacitación que necesitan para reinventarse continuamente y moverse a otros puestos, ya sea dentro o fuera de la compañía.¹⁷

Diversidad. La diversidad es un hecho de la vida que, ninguna organización puede darse el lujo de pasar por alto. La fuerza de trabajo —así como la base de clientes— está cambiando en términos de edad, sexo, raza, origen nacional, orientación sexual y capacidad física. Se estima que para el año 2000, sólo 15% de los recién ingresados a la fuerza de trabajo estadounidense serán hombres blancos.¹⁸ Recientes estudios también proyectan que en el siglo XXI, los asiáticoestadounidenses, afroestadounidenses e hispánicos constituirán 85% de todo el crecimiento de la población y alrededor

de 30% de la fuerza de trabajo de Estados Unidos.¹⁹ La creciente diversidad de la fuerza de trabajo implica varios desafíos, como mantener una cultura corporativa fuerte y al mismo tiempo apoyar la diversidad, el equilibrio entre las áreas de trabajo y de familia, y la solución del conflicto que acarrearán estilos culturales diversos. Por ejemplo, Service Merchandise, de Nashville,

Tennessee, contrató con sagacidad alrededor de una docena de trabajadores hispanicos para contestar llamadas de clientes hispanohablantes. Sin embargo, la compañía cayó en el embrollo de una seria controversia sobre derechos de los empleados al dictar que los trabajadores podían usar su lengua nativa sólo mientras hablaran con clientes en el teléfono o en el cuarto de descanso a la hora de la comida.²⁰

La gente de diferentes antecedentes étnicos y culturales ofrece variedad de estilos y las organizaciones deben aprender a darles la bienvenida y a incorporar la diversidad en las filas superiores.

Por ejemplo, las investigaciones recientes han indicado que el estilo de hacer negocios de las mujeres puede dejar lecciones importantes para el éxito en el mundo ya cercano del próximo siglo. Sin embargo, continúa existiendo el techo de vidrio, que evita que las mujeres alcancen puestos de máximo liderazgo.²¹

La ética y la responsabilidad social. La ética y la responsabilidad social se han convertido en temas importantes en las corporaciones estadounidenses. Las compañías de todos tamaños corren para adoptar códigos de ética, y la mayor parte de ellas también está desarrollando otras políticas y estructuras que estimulan el comportamiento ético. Las organizaciones se meten en problemas cuando dejan de prestar atención a los temas éticos cuando emprenden una persecución ciega del dinero.

Por ejemplo, cuando tuvieron la presión del director general Dan Gilí, para que mantuvieran ventas de doble dígito y crecimiento en las ganancias, los gerentes de Bausch & Lomb recurrieron a inflar los ingresos simulando ventas, embarcando productos que los clientes no habían ordenado y aceptando efectivo y cheques de terceros que pueden haber ayudado indirectamente a lavar dinero procedente de las drogas. Después de que comenzó a descubrirse este acto de malabarismo en la división de Hong Kong de B&L, se lanzó una investigación a toda escala y la extensa corrupción

condujo a la caída financiera de la compañía.²²

Más compañías están reconociendo los beneficios de contribuir a la comunidad. St. Paul Companies, una gran compañía de seguros que está en la cima de la lista de las 100 compañías socialmente más responsables de Business Ethics, donó 2.5 millones de dólares a un nuevo museo de la ciencia en Minnesota, y ofrece numerosos programas a sus empleados, como una guardería diurna en el sitio, que los líderes creen que atrae mejores trabajadores. Campbell Soup Company ha patrocinado durante más de dos decenios el programa de verano de Camden, que ofrece oportunidades educativas, recreativas y de empleo a los jóvenes.²³ El público está cansado de prácticas de negocios sin ética y sin responsabilidad social; las organizaciones enfrentarán cada vez más el desafío de mantener altas-normas en esta área.

Propósito de este capítulo

El fin de este capítulo es explorar la naturaleza de las organizaciones y la teoría de la organización hoy día. Dicha disciplina se ha desarrollado a partir del estudio sistemático de las organizaciones realizado por los académicos. Los conceptos se obtienen de organizaciones vivas, que existen en la actualidad. La teoría de la organización puede ser práctica, como se ilustra en el ejemplo de IBM.

Ayuda a la gente a comprender, diagnosticar y reaccionar ante las necesidades y problemas que surgen en las organizaciones.

La sección siguiente comienza con una definición formal de organización y después explora los conceptos introductorios al describir y analizar organizaciones. A continuación se analizan con más amplitud el alcance y la naturaleza de la teoría de la organización. Las secciones posteriores

consideran lo que la teoría de la organización puede hacer y no puede hacer, su utilidad y la forma en que puede ayudar a la gente a manejar organizaciones complejas. El capítulo cierra con una breve visión panorámica de los temas importantes que se ven en este libro.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Las organizaciones son difíciles de ver. Vemos sus resultados, como un edificio alto o una estación de trabajo de computadora o un empleado amable; pero la organización como unidad es vaga, abstracta y puede estar dispersa en diferentes ubicaciones físicas. Sabemos que las organizaciones están ahí porque nos afectan todos los días. Ciertamente, son tan comunes que las damos por supuestas. Es difícil darnos cuenta de que nacemos en un hospital, que tenemos nuestros documentos de nacimiento registrados en una dependencia gubernamental, que nos educamos en escuelas y universidades, que nos alimentamos con comida producida en granjas que son empresas, que nos atienden médicos que participan en una práctica conjunta, que compramos una casa erigida por una constructora y que ha sido vendida por una agencia de bienes inmuebles, que tomamos dinero en préstamo de un banco, que vamos con los departamentos de policía y de bomberos cuando surgen problemas, que empleamos compañías de mudanzas para cambiar de residencia, que recibimos una amplia gama de beneficios de las dependencias gubernamentales, que pasamos 40 horas a la semana trabajando en una organización, y cuando nos lleven a enterrar, lo hará un

pompas fúnebres.²⁴

Definición

Organizaciones tan diversas como una iglesia, un hospital e International Business Machines Corporation tienen características en común. La definición empleada en este libro para definir a las organizaciones es: las organizaciones son 1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y 4) vinculadas con el ambiente externo.

Los elementos clave de una organización no son un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones (esenciales que la ayude a alcanzar metas). Recientes tendencias en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos; en su mayor parte, los nuevos enfoques están diseñados para delegar facultades de decisión a los empleados y les ofrecen mayores oportunidades de aprender y contribuir a la organización mientras trabajan en el logro de metas comunes. Los administradores estructuran y coordinan deliberadamente los recursos organizacionales para alcanzar el propósito de la organización. Sin embargo, aunque el trabajo puede estructurarse en departamentos o conjuntos de actividades separadas, la mayor parte de las organizaciones actuales luchan por alcanzar una mayor coordinación horizontal de las actividades de trabajo, con frecuencia empleando equipos de personas de diferentes áreas funcionales para que trabajen juntas en proyectos. Los límites entre departamentos y entre organizaciones se están volviendo más flexibles y difusos, en la medida en que las compañías enfrentan la necesidad de responder con más rapidez a cambios en el ambiente externo. Una organización no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y otros elementos del ambiente externo. Hoy día, incluso algunas compañías cooperan con sus competidores y comparten información y tecnología para provecho mutuo.

Importancia de las organizaciones

Las organizaciones están alrededor de nosotros y modelan nuestras vidas en muchas formas.

Pero, ¿qué contribuciones realizan las organizaciones?, ¿por qué son importantes? La figura 1.1 en lista siete razones por las que las organizaciones son importantes para usted y la sociedad. En primer lugar, atraen recursos para alcanzar metas específicas. Considere los Juegos Olímpicos de verano de 1996. Después de que Atlanta ganó la competencia para ser la anfitriona, el Comité de los Juegos

Olímpicos de Atlanta (ACOG) tuvo que obtener 1,700 millones de dólares, miles de voluntarios, servicios de seguridad y sanitarios, lugares para diversas actividades, servicios de radio y televisión y de tecnología de computadoras, y muchos otros tipos de recursos, todos encaminados hacia la meta de presentar los Juegos Olímpicos sin apoyo de la ciudad o del estado.²⁵ *

Las organizaciones también producen bienes y servicios que los consumidores desean a precios competitivos. Las compañías buscan formas innovadoras de producir y distribuir bienes y servicios con mayor eficiencia. Una forma es el uso de tecnología de fabricación moderna y nueva tecnología de información.

El rediseño de las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas también puede contribuir a una eficiencia más alta. Las organizaciones impulsan la innovación, más que apoyar productos normales y formas caducas de hacer las cosas. La tendencia hacia la organización de aprendizaje refleja el deseo de mejorar en todas las áreas. El diseño y la manufactura auxiliados por computadora y la nueva tecnología de información también ayudan a promover las innovaciones.

Las organizaciones se adaptan e influyen en un medio de rápido cambio. Algunas grandes compañías tienen departamentos enteros encargados de vigilar el ambiente externo, y de encontrar formas de adaptarse o influir en ese ambiente. Uno de los cambios más significativos en el ambiente externo de hoy día es la globalización.

Por ejemplo, en un esfuerzo por influir en el ambiente, Coca-Cola entró a una alianza de negocios con el mayor embotellador de refrescos de Rumania, Ci-co S.A., para poder competir mejor con Pepsi en los recién abiertos mercados de Europa Oriental.²⁶

En todas estas actividades, las organizaciones crean valor para sus propietarios, clientes y empleados. Los administradores necesitan comprender qué partes de la operación crean el valor y qué partes no lo hacen; una compañía puede ser rentable sólo cuando el valor que crea es mayor que el costo de los recursos. McDonald's hizo un estudio exhaustivo de cómo emplear sus ventajas de competencia más importantes a fin de crear un mejor valor para sus clientes. El estudio resultó en la introducción de comidas de valor extra y la decisión de abrir restaurantes en diferentes ubicaciones, como dentro de las tiendas de Wal-Mart y Sears." Por último, las organizaciones tienen que luchar y acomodarse a los desafíos de la diversidad de la fuerza de trabajo de la actualidad, las preocupaciones crecientes sobre ética y responsabilidad social, a los cambios en los patrones de desarrollo profesional y encontrar formas efectivas de motivar a los empleados a trabajar juntos, para lograr las metas de la organización.

Las organizaciones modelan nuestras vidas y los administradores bien informados pueden modelar a las primeras. El conocimiento de la teoría de la organización les permite diseñarlas con mayor eficacia.

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

Sistemas abiertos

Un hecho .significativo cu el estudio de las organizaciones fue llegar a la distinción entre sistemas cerrados y sistemas abiertos.²⁸ Un sistema cerrado no dependería de su ambiente; sería autónomo, encerrado en sí mismo y sellado ante el mundo exterior. Aunque no puede existir un sistema verdaderamente cerrado, los primeros estudios de organización se enfocaban en ellos. Los primeros conceptos de administración, incluyendo la administración científica, el estilo de liderazgo y la ingeniería industrial, eran enfoques de sistema cerrado porque daban por supuesto al ambiente exterior y suponían que la organización podía convertirse en más efectiva mediante el diseño interno.

La administración de un sistema cerrado sería bastante fácil. El ambiente sería estable y predecible, y no intervendría para causar problemas. El tema principal de la administración sería llevar las cosas con eficiencia.

Un sistema abierto debe interactuar con el ambiente para sobrevivir; consume recursos y exporta recursos al ambiente. No puede sellarse y aislarse. Debe cambiar y adaptarse al ambiente en forma continua. Los sistemas abiertos pueden ser enormemente complejos. La eficiencia interna es apenas uno de los aspectos —y algunas veces un aspecto bastante menor—.

La organización tiene que encontrar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar sobre los cambios ambientales, deshacerse de la producción y controlar y coordinar las actividades internas a la luz de las turbulencias e incertidumbres ambientales.

Todo sistema que deba interactuar con el ambiente para sobrevivir, es un sistema abierto. El ser humano es un sistema abierto. Al igual que la Tierra, la ciudad de Nueva York e IBM. Por cierto, uno de los problemas de IBM fue que los altos ejecutivos parecieron olvidar que eran parte de un sistema abierto. Se aislaban dentro de la cultura de IBM y no se preocuparon por lo que estaba sucediendo con sus clientes, proveedores y competidores.

Para comprender a la organización como un todo, hay que visualizarla como un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumes del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo. La necesidad de insumes y productos refleja su dependencia del ambiente. Los elementos interactuantes significan que la gente y los departamentos dependen uno del otro y deben trabajar conjuntamente.

La figura 1.2 ilustra un sistema abierto. Los insumes o entradas de un sistema de una organización incluyen a los empleados, materias primas y otros recursos físicos, información y recursos financieros. El proceso de transformación modifica estos insumes en algo de valor que se puede exportar de regreso al ambiente. Los productos incluyen productos específicos y servicios de clientes y consumidores. También pueden incluir la satisfacción del empleado, la contaminación y otros productos secundarios del proceso de transformación.

Teoría del caos

La nueva ciencia de la teoría del caos dice que vivimos en un mundo complejo, lleno de aleatoriedad e incertidumbre. Nuestro mundo se caracteriza por la sorpresa, cambio rápido y confusión, y a menudo parece fuera de nuestro control por completo. Los administradores no pueden medir, predecir o controlar en formas tradicionales el drama que se desenvuelve dentro o fuera de la organización.

Sin embargo, la teoría del caos reconoce que esta aleatoriedad y desorden tiene lugar dentro de ciertas restricciones o patrones de orden mayor.

Una característica de los sistemas caóticos, llamada el efecto mariposa, es de interés para los gerentes de hoy. El efecto mariposa significa que los hechos pequeños pueden tener efectos gigantescos. Una mariposa que aletee sobre Pekín puede causar disturbios en el aire que terminen afectando el clima de Estados Unidos.

Las compañías de hoy día son como el clima —los pequeños actos pueden tener consecuencias que vayan mucho más allá de su fuerza inicial—. Por ejemplo, una demanda insignificante contra AT&T tuvo efectos de mucho alcance, que resultaron en el surgimiento de MCI y otros transportadores de llamadas de larga distancia y finalmente condujeron a la creación de todo un mundo en las telecomunicaciones.

Los negocios de hoy día deben estar en condiciones de responder a lo que es completamente impredecible, dentro de ciertos límites de la misión y principios de guía de la organización. El rápido cambio de nuestro mundo requiere que las organizaciones sean fluidas, tal vez reemplazando puestos, funciones, estructuras e incluso productos o servicios cada semana o cada mes. En un mundo caótico, el panorama general es más importante que las partes.

Los administradores deben imprimir los valores y misión mayores de la organización en la mente del personal, lo cual permite que los empleados con empowerment puedan responder por su cuenta a

este entorno aleatorio e impredecible. Los administradores también pueden inundar a la organización con información y mantener a todo mundo bien informado.

Las tendencias asociadas con el manejo de organizaciones caóticas incluyen un cambio hacia los equipos de trabajadores, permanecer conectados con el cliente, el empowerment de los empleados (esto es, la delegación de facultades de acción y decisión al personal) y una estructura basada en procesos de trabajo horizontales más que en funciones verticales. Las organizaciones desarrollan subsistemas para ayudarse a enfrentar el rápido cambio y la incertidumbre del ambiente exterior.

Subsistemas organizacionales

Una organización está formada por varios subsistemas, lo que también se ilustra en la figura 1.2.

Las funciones específicas que se requieren para la supervivencia de la organización corren por cuenta de departamentos que actúan como subsistemas. Los subsistemas organizacionales desempeñan cinco funciones esenciales: servir de enlace sobre los límites de la organización, producción, mantenimiento, adaptación y administración.²⁹

Enlace sobre los límites. Los subsistemas que están en los límites de la organización manejan transacciones de entrada y salida; en otras palabras, tienen la responsabilidad de realizar intercambios con el ambiente. En la parte de la entrada, estos departamentos adquieren suministros y materiales necesarios. En la parte de la salida, crean la demanda y los productos para el mercado. Los departamentos que se hallan en los límites trabajan directamente con el ambiente exterior. En IBM, los departamentos que sirven de puentes sobre los límites incluyen ¹ de mercadotecnia en el lado de la salida y el de compras en la parte de entrada.

Producción. El subsistema de producción manufactura el producto y los servicios de la organización. La transformación primaria tiene lugar aquí. Este subsistema es el departamento de producción en una empresa manufacturera, los maestros y clases en una universidad, y las actividades médicas en un hospital. En IBM, el subsistema de producción realmente fabrica computadoras, software y estaciones de trabajo.

Mantenimiento. El subsistema de mantenimiento es responsable de una operación sin altibajos y de mantener la organización. El mantenimiento incluye la limpieza y pintura de edificios y la reparación y servicio de la maquinaria. Las actividades de mantenimiento también tratan de satisfacer las necesidades humanas, como el estado de ánimo, las compensaciones y la comodidad física. Las funciones de mantenimiento en una corporación como IBM están a cargo de subsistemas como el departamento de recursos humanos, la cafetería del personal y el personal de portería.

Adaptación. El subsistema de adaptación es responsable del cambio organizacional. Detecta problemas, oportunidades y avances tecnológicos en el ambiente. Es responsable de la creación de innovaciones y de ayudar a la organización a cambiar y a adaptarse. En IBM, los departamentos de tecnología, investigación e investigación de mercados son responsables de la función de adaptación.

La administración es un subsistema distinto, que tiene a su cargo la dirección y coordinación de los demás subsistemas de la organización. La administración proporciona dirección, estrategia, metas y políticas para toda la organización. Además, el subsistema de administración tiene la responsabilidad de desarrollar la estructura de la organización y de dirigir las tareas de cada subsistema. En IBM, el subsistema de administración consta del presidente, el vicepresidente y los gerentes de las diversas divisiones.

En las organizaciones actuales, los cinco subsistemas están interconectados y se superponen con frecuencia. A menudo los departamentos tienen funciones múltiples. Mercadotecnia es principalmente un puente sobre los límites, pero también puede detectar problemas u oportunidades de innovación.

Los gerentes coordinan y dirigen todo el sistema, pero también participan en el mantenimiento, en los puentes sobre los límites y en la adaptación. La gente y recursos de un subsistema también pueden desempeñar otras funciones en las organizaciones.

DIMENSIONES DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

La visión de sistemas pertenece a las actividades dinámicas que están en desarrollo dentro de las organizaciones. El siguiente paso para entender las organizaciones es observar las dimensiones que describen rasgos específicos de diseño de la organización. Estas dimensiones describen a las organizaciones en gran parte en la misma forma en que la personalidad y los rasgos físicos lo hacen con la gente.

Las dimensiones organizacionales corresponden a dos tipos: estructurales y contextuales (figura 1.3). Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización. Crean una base para medirlas y compararlas. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluso su tamaño, tecnología, ambiente y metas. Describen el marco organizacional que influye y modela las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden causar confusión porque representan tanto a la organización como al ambiente.

Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos bajo la estructura y procesos de trabajo de una organización. Para comprender y evaluar las organizaciones, se deben examinar tanto las dimensiones estructurales como contextuales.³⁰ Estas dimensiones de diseño de la organización interactúan una con otra y pueden ajustarse para que se alcancen los propósitos enlistados antes en la figura 1.1.

Dimensiones estructurales

La formalización se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye los manuales de procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos describen el comportamiento y las actividades. Con frecuencia, la formalización se mide simplemente contando el número de páginas de los documentos de la organización.

Por ejemplo, las grandes universidades estatales tienden a tener una formalización alta porque cuentan con varios volúmenes de reglas escritas para los registros, inscripción y bajas en las clases, asociaciones estudiantiles, regulaciones de los dormitorios y ayuda financiera. En contraste, un pequeño negocio de familia puede casi no tener reglas escritas y se le consideraría informal.

La especialización es el grado en que las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados. Si la especialización es extensa, cada empleado desempeña una gama limitada de tareas. Si la especialización es baja realizan una amplia variedad de tareas en sus puestos. La especialización algunas veces se conoce como división del trabajo.

La estandarización es la medida en la que se desempeñan actividades similares de trabajo de una manera uniforme. En una organización altamente estandarizada como McDonald's, el contenido del trabajo se describe en detalle y el trabajo similar se desempeña de la misma forma en todas las ubicaciones.

La jerarquía de autoridad describe quien reporta a quien y el tramo de control de cada gerente. La jerarquía se ilustra con las líneas verticales en una carta de organización, como en la figura 1.4. Se relaciona con el tramo de control (número de empleados que reportan a un supervisor). Cuando los tramos de control son limitados, la jerarquía tiende a ser alta; cuando son amplios, la jerarquía de la autoridad será más corta.

La complejidad se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización y puede medirse en tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial. La complejidad vertical es la cantidad de niveles existentes en la jerarquía. La complejidad horizontal es el número de puestos o departamentos que existen horizontalmente en toda la organización. La complejidad espacial es la cantidad de ubicaciones geográficas. La organización de la figura 1.4 tiene una complejidad vertical de cinco niveles. Su complejidad horizontal puede calcularse como 34 títulos de puesto o siete

departamentos principales. La complejidad espacial es baja porque la organización se localiza en un solo lugar.

6. La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar decisiones.

Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto, la organización esta centralizada. Cuando las decisiones se delegan a niveles organizacionales más bajos, es descentralizada.

Las decisiones organizacionales que podrían ser centralizadas o descentralizadas incluyen la compra de equipo, el establecimiento de niéas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y los territorios de ventas.

7. El profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como los años promedio de educación del personal, que podría ser tan alto como veinte en la práctica médica y menos de diez en una compañía constructora.

8. Proporciones de personal. Se refiere a la dedicación de gente a varias funciones y departamentos. Las proporciones de personal incluyen el porcentaje de administradores, personal de oficina, profesionales y mano de obra directa en comparación con la indirecta. La proporción de personal se mide dividiendo el numero de empleados de una clasificación entre el total de empleados de la organización.

Dimensiones contextuales

1. El tamaño es la magnitud de la organización, según se refleja en el número de personas en la misma. Puede medirse para la organización como un todo o para componentes específicos, como una planta o división. Puesto que las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño suele medirse por la cantidad de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales también reflejan magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema social.

2. La tecnología organizacional es la naturaleza del subsistema de producción e incluye las acciones y técnicas que se emplean para transformar los insumos organizacionales en productos. Una línea de montaje, un salón de clases y una refinería petrolera son tecnologías, aunque difieren entre ellas.

3. El entorno incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Elementos claves incluyen la industria, el gobierno, los clientes, proveedores y la comunidad financiera.

Los elementos ambientales que afectan en mayor grado a una organización son frecuentemente otras organizaciones.

4. Las metas y estrategia de la organización definen el propósito y técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones. Es frecuente que las metas se escriban como una declaración perdurable de los propósitos de la compañía. Una estrategia es el plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para enfrentarse al ambiente y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y las relaciones con empleados, clientes y competidores.

5. La cultura de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los empleados. Estos valores subyacentes pueden corresponder al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, á la eficiencia o al servicio al cliente, y proporcionan el elemento adhesivo que mantiene juntos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no está escrita, pero puede observarse por sus relatos, lemas, ceremonias, ropa y disposición física de la oficina.

Las trece dimensiones contextuales y estructurales que se han analizado aquí son interdependientes. Por ejemplo, el tamaño de una gran organización, una tecnología de rutina y un ambiente estable son

elementos que tienden a crear una organización con formalización, especialización y centralización altas. En capítulos posteriores se exploran relaciones más detalladas entre estas trece dimensiones.

Estas dimensiones proporcionan la base para la medición y análisis de las características que no puede percibir el observador casual y revelan una información significativa sobre una organización.

Por ejemplo, consideremos las dimensiones de W. L. Gore & Associates en comparación con las de Wal-Mart y una agencia de beneficencia.

W. L. Gore & Associates

Cuando Jack Dougherty comenzó a trabajar en W. L. Gore & Associates, Inc., se reportó con Bill Gore, el fundador de la compañía, para recibir su primera asignación de trabajo, Gore le dijo, "¿Por qué no buscas algo que te guste hacer?" Dougherty se asombró por la informalidad, pero se recuperó rápidamente y comenzó a interrogar a varios gerentes sobre sus actividades. Se sintió atraído al nuevo producto llamado Gore-Tex, una membrana impermeable pero que permitía respirar cuando se pegaba a la tela. La mañana siguiente, llegó al trabajo vestido con pantalones de mezclilla y comenzó a ayudar a alimentar la tela en las entrañas de un gran laminador. Cinco años después, Dougherty era responsable de mercadotecnia y publicidad en el grupo de textiles.

Bill Gore murió en 1986, pero la organización que diseñó todavía se maneja sin puestos oficiales, órdenes o jefes. Se espera que la gente encuentre un lugar en que pueda contribuir y manejarse por sí misma. La compañía tiene unos 4,200 asociados (no empleados) en 29 plantas. Las plantas se conservan pequeñas —hasta 200 personas— para mantener una atmósfera de familia. "Es mucho mejor usar la amistad y el amor que la esclavitud y los látigos", decía Bill Gore. Se asignan varios empleados profesionales al desarrollo de nuevos productos, pero la estructura administrativa es compacta. Las buenas relaciones humanas son un valor más importante que la eficiencia interna, y funciona. Se construyen nuevas plantas casi con tanta rapidez como la compañía puede obtener el financiamiento correspondiente.

Comparemos ese enfoque con el de Wal-Mart, donde la eficiencia es la meta. Wal-Mart logra su ventaja competitiva mediante el compromiso de los empleados y una eficiencia interna en costos. Una fórmula estándar se emplea para construir cada tienda, con exhibidores y mercancía uniformes. La empresa tiene más de 1,300 tiendas y sus gastos administrativos son los más bajos de cualquier cadena de este tipo.

El sistema de distribución es una maravilla de eficiencia. Los artículos pueden entregarse en cualquier tienda en menos de dos días de hacer el pedido. Las tiendas se controlan desde arriba, pero los gerentes de las tiendas también reciben alguna libertad para adaptarse a las condiciones locales. El nivel de desempeño es alto y los empleados están satisfechos porque la paga es buena y más de la mitad participa en las utilidades de la corporación.

Un contraste todavía mayor se observa en la oficina de beneficencia de Newark, Nueva Jersey. La oficina es pequeña, pero los trabajadores están abrumados con las reglas. Un empleado señaló un montón de 20 cm de altura de memorándums sobre recientes cambios a las reglas, que resultaron de la modificación que el Congreso hizo a leyes relativas a la distribución de estampillas para comida. Los empleados no tienen tiempo de leer los memorándums, mucho menos de aprender las reglas nuevas. Los solicitantes tienen que llenar formas de cuatro páginas sin un error o las estampillas de comida se retrasarán durante semanas.

Junto con las reglas, el número de solicitantes también ha aumentado. La mayor parte de los empleados de la oficina tienen que atender a los solicitantes y hay poco personal para escribir a máquina y archivar. Los empleados se sienten frustrados y también lo están los solicitantes de la beneficencia. De tiempo en tiempo hay peleas. Un empleado comentó "tenemos suerte de no enfrentar un motín".³¹

En la figura 1.5 se ilustran diversas dimensiones estructurales y contextuales de Gore & Associates, Wal-Mart y la oficina de beneficencia. Gore & Associates es una organización de manufactura de mediano tamaño, que clasifica muy bajo respecto de la formalización, estandarización y centralización. Diversos profesionales se asignan a actividades fuera del flujo de trabajo para encargarse de la investigación y desarrollo que se requieren a fin de mantenerse adelante de los cambios en la industria de las fibras textiles. Wal-Mart está mucho más formalizada, estandarizada y centralizada.

La eficiencia es más importante que los productos nuevos, de modo que la mayor parte de las actividades se guía por regulaciones y estándares. El porcentaje de personal que no está en el flujo de trabajo se mantiene a un mínimo.

En contraste con las otras organizaciones, la agencia de beneficencia refleja su status como pequeña parte de una gran burocracia gubernamental. La agencia se ve abrumada con reglas y formas estandarizadas de hacer las cosas. Las reglas se dictan desde la cima. La mayor parte de los empleados se asigna a las actividades de flujo de trabajo, aunque en tiempos normales un número sustancial de personas se dedica a la administración y al apoyo de oficina.

Así, las dimensiones estructurales y contextuales dicen mucho acerca de una organización y de las diferencias entre las organizaciones. Las dimensiones de diseño de la organización se examinan con más detalle en capítulos posteriores para determinar el nivel adecuado que se requiere a fin de tener un desempeño efectivo en cada ambiente organizacional.

¿QUÉ ES LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN?

La teoría de la organización no es una colección de datos; es una forma de pensar acerca de las organizaciones. La teoría de la organización es una forma de ver y analizar las organizaciones con más precisión y profundidad de lo que se podría hacer de otra manera. La forma de ver y pensar sobre las organizaciones se basa en patrones y regularidades en el diseño y comportamiento organizacional.

Los académicos de las organizaciones buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto de nosotros. Los hechos de la investigación no son tan importantes como los patrones y puntos de vista generales del funcionamiento organizacional.

Historia

Usted podrá recordar de un curso de administración anterior, que la era moderna de la teoría de la administración comenzó temprano en este siglo, con el punto de vista de la administración clásica, que incluía los enfoques tanto de administración científica como de principios administrativos. La administración científica, cuyo pionero fue Frederick Taylor, afirmaba que las decisiones sobre la organización y el diseño del trabajo deben basarse en procedimientos precisos, científicos, después de un estudio cuidadoso de las situaciones individuales.

Los principios administrativos se enfocaban más en la organización total y se desarrollaban con los aportes de los prácticos de esta disciplina. Por ejemplo, Henry Fayol propuso catorce principios de administración, como que "cada subordinado recibe órdenes sólo de un superior" (unidad de mando) y "las actividades similares en una organización deben agruparse bajo un solo gerente" (unidad de dirección).³² La administración científica y los principios de administración eran enfoques de sistemas cerrados, que no anticipaban el ambiente incierto y los rápidos cambios que enfrentan las compañías de hoy.

Después de la teoría clásica de la administración, surgieron otros enfoques académicos. Los estudios de Hawthorne mostraban que el tratamiento positivo de los empleados incrementaba la motivación y productividad, y establecieron las bases para trabajos posteriores sobre liderazgo, motivación y administración de recursos humanos. El trabajo de los sociólogos sobre la burocracia, que comenzó con Weber, apareció en los años cincuenta y sesenta y ayudó a establecer las nociones de

burocracia que se analizan en el capítulo 5. Las organizaciones posteriores vinieron a quedar caracterizadas como sistemas racionales, de solución de problemas y de toma de decisiones.³³

La administración científica, los principios administrativos y el enfoque burocrático sobre la organización parecieron funcionar bien en las décadas de los cincuenta y los sesenta. Ahora vemos que el éxito durante este periodo tuvo lugar porque las economías de Europa y Japón habían quedado destruidas por la Segunda Guerra Mundial y las compañías estadounidenses tenían todo el campo de juego para ellas.

Las organizaciones se hicieron horrorosamente sobremanejadas, con proporciones infladas de personal gerencial y profesional, que hubieran hundido a muchas organizaciones en los años setenta y ochenta, la competencia internacional de Europa y Japón significó un nido despertar. Por ejemplo, Xerox descubrió que utilizaba 1.3 trabajadores de supervisión por cada trabajador directo, mientras que su afiliada japonesa necesitaba 0.6 trabajadores de supervisión.

Para la década de los ochenta, las compañías estadounidenses habían encontrado una forma más adecuada de conducirse; AT&T eliminó 30,000 gerentes durante esa década. La fusión de Chrevron y Gulf condujo al despido de 18,000, muchos de los cuales eran gerentes. GE despidió 50,000 empleados a sueldo.³⁴

Esa década produjo nuevas culturas corporativas que apreciaban niveles mínimos de personal, flexibilidad, respuesta rápida al consumidor, empleados motivados y preocupación por los clientes y la calidad de los productos. El mundo cambió con rapidez porque los límites corporativos se vieron modificados por olas de fusiones, muchas de ellas internacionales, y una creciente competencia internacional.

En la actualidad, el mundo y, por tanto, el mundo de los negocios, pasa por un cambio más profundo y de mayores alcances que cualquier otro ocurrido desde el amanecer de la época moderna y la revolución científica hace unos quinientos años. Así como la civilización se vio irrevocablemente modificada en la transición de las sociedades agrarias a las industriales, los nuevos hechos cambiarán la forma en que interactuamos entre nosotros y con nuestras vidas personales y profesionales. Viejas formas de organización y métodos caducos de administración son inadecuados para enfrentar los problemas nuevos en el mundo posmoderno que está surgiendo." El efecto neto del ambiente de negocios en evolución y el estudio en la evolución de la teoría de la organización es un enfoque nuevo, más flexible, sobre la administración y el uso de la teoría de la contingencia para describir y transmitir conceptos organizacionales.

El paradigma de la organización posmoderna

Los desafíos producidos por el ambiente en rápido cambio de hoy —la competencia global, la diversidad, los temas de ética, los rápidos avances en tecnología y comunicaciones, un giro de un enfoque explotador a un enfoque sensible a la ecología y las crecientes expectativas de los trabajadores por contar con un trabajo significativo y oportunidades de crecimiento personal y profesional— requieren respuestas diferentes por completo de la gente y las organizaciones.

En un texto reciente se argumentaba que la mayor parte de las escuelas de negocios no están preparando a sus estudiantes para el mundo posmoderno, sino que están clavadas en la vieja forma de hacer las cosas, que en esencia significa ofrecer grados en administración "burocrática" más que en administración de negocios.³⁶ Sin embargo, los gerentes de mañana tendrán que enseñar y orquestar respuestas nuevas a un mundo radicalmente nuevo.

Ya están ocurriendo cambios significativos, en las organizaciones como reacción a las modificaciones en la sociedad en general. Estos cambios se reflejan en la figura 1.6 como un giro del paradigma de la organización moderna a la organización posmoderna.³⁷ Un paradigma es un conjunto mental compartido que representa una forma fundamental de pensar, percibir y comprender el mundo. Nuestras creencias y explicaciones dirigen nuestro comportamiento. En la sociedad de ritmo rápido de hoy, tienen lugar diferentes cambios en la forma de pensar y comprender; a su vez, éstos se asocian con los cambios en el conocimiento y en el comportamiento que se están dando en las organizaciones.

Antes de la Revolución Industrial, casi todas las organizaciones se relacionaban con la agricultura o el trabajo artesanal. La comunicación era principalmente de cara a cara. Las organizaciones eran pequeñas, con estructuras simples y límites borrosos y, por lo general, no se interesaban en crecer más. Sin embargo, en la era industrial moderna, surgió un nuevo paradigma de organización.

El crecimiento se convirtió en un criterio básico del éxito. Las organizaciones se volvieron grandes y complejas, y los límites entre los departamentos funcionales y entre las organizaciones eran claros. Los ambientes eran un tanto estables y las tecnologías tendían a hacer procesos de manufactura de producción masiva. Las formas primarias de capital en la era moderna eran el dinero, las construcciones y las máquinas. Las estructuras internas se hicieron más complejas, verticales y burocráticas. El liderazgo se basaba en principios sólidos de administración y tendía a ser autocrático; por lo general la comunicación se realizaba mediante documentos formales y escritos —como memorándums, cartas e informes—. Los gerentes hacían toda la planeación y "trabajo de reflexión", mientras los empleados se encargaban de las labores manuales a cambio de su salario y otras compensaciones.

En el mundo posmoderno de hoy, el ambiente es cualquier cosa excepto estable, y la organización posmoderna reconoce la naturaleza caótica e impredecible del mundo. En un mundo caracterizado por un cambio rápido, complejidad y sorpresa, los administradores no pueden medir, predecir o controlar en formas tradicionales el drama que ocurre dentro o fuera de la organización.

Para enfrentar este caos, las organizaciones necesitan un paradigma nuevo, en el cual tienden hacia un tamaño moderado, con estructuras flexibles, descentralizadas, que hacen hincapié en la cooperación horizontal. Además, los límites entre las organizaciones vuelven a difuminarse, como cuando los competidores aprenden a cooperar para enfrentar condiciones turbulentas del ambiente. La forma primaria de capital en la organización posmoderna no es el dinero ni las máquinas, sino la información, y los métodos de motivación ofrecen a los trabajadores más satisfacción intrínseca de su puesto. Es frecuente que delegarles facultades de toma de decisiones que una vez se reservaron a los gerentes, y la importancia que se da a una visión clara y poderosa ayuda a asegurar que las decisiones se tomen para alcanzar el propósito dominante de la corporación.

Una administración sólida todavía es importante en las organizaciones posmodernas; sin embargo, las cualidades de liderazgo a menudo son bastante diferentes. El liderazgo "del servidor" ocupa la pista principal, ya que los gerentes sirven a los empleados que a su vez sirven a los clientes. Además, los líderes informales a menudo emergen por periodos limitados como reacción a problemas específicos y luego se diluyen en los equipos organizacionales cuando condiciones nuevas requieren otros líderes, con habilidades y capacidades diferentes.

Las cualidades que por tradición se consideraban igualitarias —igualdad, delegación de facultades, relaciones horizontales y construcción de consensos— son de particular importancia en la organización posmoderna. La planta más antigua de Chrysler, una instalación de máquina y forjado en New Castle, Indiana, experimentó un cambio notable al pasar a la forma de organización posmoderna, como se describe en el recuadro "El nuevo paradigma".

Contingencia

A pesar de los cambios en el ambiente, las organizaciones no son todas iguales. Demasiados problemas suceden cuando todas las organizaciones reciben un tratamiento similar, como fue el caso con los enfoques de principios administrativos y de burocracia, que trataban de diseñar a todas las organizaciones de la misma forma. Los organigramas y los sistemas financieros que funcionan en la división de ventas al mayoreo de un conglomerado, no son adecuadas para la división de manufactura.

Contingencia significa que una cosa depende de otras, y que para que la organización sea efectiva, debe haber una "bondad de ajuste" entre su estructura y las condiciones en su ambiente externo.³⁸ Lo que funciona en un ambiente, puede no funcionar en otro. No hay una forma única y mejor.

La teoría de la contingencia significa "todo depende de".

Por ejemplo, los términos de la figura 1.6 muestran la teoría de la contingencia. Algunas organizaciones pueden experimentar cierto ambiente, utilizar una tecnología de rutina y desear la eficiencia. En esta situación, un enfoque de administración que emplea procedimientos de control burocrático, una estructura funcional y una comunicación formal, sería la más adecuada. De manera similar, procesos de administración de libre flujo funcionan mejor en un ambiente incierto con una tecnología no rutinaria. El enfoque de administración correcto es contingente con la situación de la organización.

PUNTOS DE VISTA MÚLTIPLES DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Los teóricos de la organización —y algunos gerentes— tienden a considerarse parte de escuelas de pensamiento con perspectivas o marcos de referencia distintos hacia las organizaciones. El punto de vista adoptado en la mayor parte de este libro recibe algunas veces el nombre de punto de vista de la contingencia racional. Dos posiciones alternativas son el marxismo radical y la economía de transacción y costo.

Es decir el foco de este punto de vista radica en el intercambio de bienes y servicios, más que en el de la producción y asume un punto de vista económico algo limitado de los hechos de una organización. Sus partidarios están de adienlo en que pueden explicar todo el comportamiento en las organizaciones. La mayoría de las gente y de las organizaciones desea conducirse en forma que reduzcan sus costos *al mínimo; ^in embargo, muchas actividades dentro de. las organizaciones se basan en relaciones sociales de confianza, más que de supervisión de contratos y de relaciones económicas.,

LO QUE LA TEORÍA PROPONE LA ORGANIZACIÓN PUEDE HACER

¿Por qué estudiar a las organizaciones? La mayoría de la gente que estudia la teoría de la organización pertenece a uno de dos grupos: gerentes o gerentes potenciales de una organización y aquellos que no lo serán. En el caso del segundo grupo, la razón es apreciar y comprender más el mundo que los rodea. La teoría de la organización puede ofrecer elementos de valoración y conocimiento respecto de lo que sucede en las organizaciones. América, del Norte es una sociedad de organizaciones y éstas son las entidades sociales claves de nuestro tiempo. Al estudiarlas, usted podrá aprender más sobre un aspecto significativo de su ambiente, así como al estudiar geografía, gastronomía o música.

En el caso de quienes son o serán gerentes,, la teoría de la organización ofrece elementos de juicio y conocimientos significativos para, ayudarlos a convertirse en mejores gerentes. Como en el caso de IBM, muchos gerentes aprenden teoría de la organización con el método de prueba y error. En IBM «o comprendían la situación en que, estaban o las contingencias a las que deberían reaccionar. Lo mismo sucedió con People expreps Airlines. En 1984 fue considerada una de las compañías mejor administradas; 24 meses después, se vino abajo.

La estructura de organización y los sistemas de control informales de people Express no eran adecuados para una gran línea aérea. La teoría de la organización identifica variables y ofrece modelos para que los gerentes sepan diagnosticar y explicar lo que sucede y así puedan organizarse a fin de alcanzar una eficacia más alta.

En un sentido muy real, la teoría de la organización puede hacer que un gerente sea más competente e influyente. Comprender cómo y porqué actúan las organizaciones permite que los gerentes aprendan a reaccionar. El estudio de las organizaciones permite que la gente vea y comprenda cosas que otra gente no puede ver ni comprender. El tema de la cultura organizacional ha sido cada vez más importante en años recientes, en la medida" en que las organizaciones cambian hacia estructuras que recalcan el trabajo en equipo y la construcción de consensos. Compañías como Xerox están encontrando eso al emplear científicos sociales para ayudarlos a entender su cultura a fin de mejorar la productividad y recortar costos.

Xerox

Cuando Xerox decidió en la década de los ochenta contar con programas de capacitación menos costosos y más productivos para sus técnicos de servicio, solicitó la ayuda del antropólogo Julián Orr. Al estar él en llamadas de servicio, Orr concluyó que la reparación de las fotocopadoras no era el trabajo más difícil de los técnicos —era manejar a la gente que trataba de usar las máquinas—. Halló que un gran número de llamadas de servicio era de clientes que no sabían usar las complejas fotocopadoras, no de usuarios cuyas máquinas estuvieran descompuestas. Los técnicos actuaban a menudo como maestros. Aunque Xerox se concentraba en una capacitación tecnológica más profunda y compleja, los problemas que los técnicos de servicio encontraban con mayor frecuencia eran problemas de relaciones. Con este conocimiento, Xerox pudo desarrollar métodos para ayudar a sus técnicos a atender tanto los aspectos de las máquinas como los aspectos humanos de su trabajo.⁴³

La experiencia de Xerox muestra el lado positivo de lo que la teoría de la organización puede hacer en el área de la cultura corporativa. Dicha lección también abarca muchos temas adicionales que se analizan en este libro. La sección siguiente ofrece una sección panorámica de estas áreas temáticas.

MARCO DE REFERENCIA DEL LIBRO

¿Qué áreas temáticas son de interés para la teoría y el diseño de la organización? ¿En qué sentido difieren un curso de administración o comportamiento organizacional de un curso de teoría de la organización? La respuesta se relaciona con el concepto llamado nivel de análisis.

Niveles de análisis

En teoría de sistemas, cada sistema está compuesto por subsistemas. Los sistemas se integran dentro de sistemas y hay que escoger un nivel de análisis como foco primario. Las organizaciones se caracterizan por cuatro niveles de análisis (figura -1.7). El ser humano individual es el bloque básico de construcción de las organizaciones; es a la organización lo que una célula es a un sistema biológico. El siguiente sistema hacia arriba es el grupo o departamento. Son conjuntos de individuos que trabajan juntos para desempeñar tareas grupales. El nivel de análisis que sigue es la organización. Una organización es un conjunto de grupos o departamentos que se combinan en la organización total. Las organizaciones se pueden agrupar para el nivel de análisis más alto, que es el conjunto interorganizacional y la comunidad. El conjunto interorganizacional es el grupo de organizaciones con las cuales interactúa una organización. Otras organizaciones de la comunidad también constituyen parte importante del ambiente de una organización.

La teoría de la organización se enfoca en el nivel de análisis organizacional, pero con una preocupación por los grupos y el ambiente. Para explicar la organización, uno debería observar no sólo sus características, sino también las características del ambiente y de los departamentos y grupos que la constituyen. Este libro se concentra en ayudarlo a comprender las organizaciones, examinando sus características específicas, la naturaleza y relaciones entre grupos y departamentos que la constituyen y el conjunto de organizaciones que constituyen el ambiente.

¿Los individuos están incluidos en la teoría de la organización? Sí, considera el comportamiento de los individuos, pero en un nivel colectivo. Las personas son importantes, pero no constituyen el foco primario del análisis. La teoría de la organización se distingue del comportamiento organizacional. El comportamiento organizacional es el microenfoque de las organizaciones porque se concentra en los individuos dentro de las organizaciones como las unidades adecuadas para análisis. El comportamiento organizacional examina conceptos como la motivación, estilo de liderazgo y personalidad, y se refiere a las diferencias cognitivas y emocionales entre la gente que forma parte de las organizaciones. La teoría de la organización es un macroexamen de las organizaciones porque analiza a toda la organización como unidad. La teoría de la organización tiene que ver con la gente en un nivel agregado, en departamentos y organizaciones, y también con las diferencias en la estructura y en el comportamiento del nivel de análisis de la organización. La teoría de la organización es la sociología de las organizaciones, en tanto que el comportamiento organizacional es su psicología.

Un enfoque reciente de los estudios de organización recibe el nombre de mesoteoría. La mayor parte de la investigación organizacional y muchos cursos de administración se especializan ya sea en comportamiento organizacional o en teoría de la organización. La mesoteoría (meso significa "en medio") se refiere a la integración de los niveles de análisis micro y macro. Los individuos y grupos afectan a la organización; a su vez, la organización influye en ambos. Para florecer en las organizaciones, los administradores y empleados deben entender varios niveles al mismo tiempo.

Por ejemplo, la investigación puede mostrar que la diversidad de los empleados eleva la innovación. Para facilitar la innovación, los administradores deben comprender la forma en que la estructura y el contexto (teoría de la organización) se relacionan con las interacciones entre diversos empleados (comportamiento organizacional) para estimular la innovación, porque tanto las variables macro como las micro tienen que ver con las innovaciones.⁴⁴

La teoría de la organización es de interés para la administración media y superior, y un tanto pertinente para los mandos de primer nivel. Los altos ejecutivos son responsables de toda la organización y deben establecer metas, desarrollar estrategias, interpretar el ambiente externo y decidir la estructura y diseño de la organización. La administración de nivel medio tiene que ver con los departamentos principales, como mercadotecnia o investigación, y debe decidir la forma en que el departamento se relaciona con el resto de la organización. Los mandos medios deben diseñar sus departamentos para que se ajusten a la tecnología de unidades de trabajo y atender temas de poder y política, conflicto intergrupal y sistemas de información y control, cada uno de los cuales es parte de la teoría de la organización.

La teoría de la organización tiene que ver sólo de modo parcial con la administración de primer nivel, porque ésta se ejerce sobre los empleados que operan máquinas, escriben cartas, dan clases y venden productos y servicios. La teoría de la organización se relaciona con el panorama general de la organización y sus departamentos principales.

Plan del libro

Los temas que abarca el campo de la teoría de la organización se relacionan. Los capítulos se presentan de modo tal que las ideas principales se desarrollan en una secuencia lógica. El marco de referencia que guía la organización del libro se muestra en la figura 1.8. La parte uno introduce la idea básica de las organizaciones como sistemas sociales y la naturaleza de la teoría de la organización.

Este análisis constituye la base para la parte dos, que trata de la alta dirección, las metas, la efectividad y el ambiente externo. Las organizaciones son sistemas abiertos que existen para cierto propósito. La naturaleza de ese ambiente y el logro de ese propósito son los temas de la parte dos. La parte tres describe la forma de diseñar la estructura de la organización. El diseño de la organización se relaciona con factores como la tecnología y el tamaño de la organización. Esta sección incluye un capítulo que explica cómo diseñar organigramas y las relaciones de información en estructuras divisionales, funcionales y matriciales. Concluye con un capítulo sobre diseños basados en equipos y diseños internacionales.

Las partes cuatro y cinco consideran los procesos dentro de la organización. La parte cuatro describe cómo se puede diseñar la estructura para influir en los sistemas internos con objeto de que alcancen la innovación y el cambio, y con fines de información y control. La parte cinco se centra en los procesos dinámicos de comportamiento que existen en los departamentos principales de la organización y entre ellos. El manejo del conflicto, intergrupal, la toma de decisiones, el poder y la política, el liderazgo y la cultura organizacionales son materia de esta sección. La parte seis considera los temas de la organización del futuro, que incluyen esa ebullente red de relaciones entre las organizaciones y el reciente surgimiento de la organización de aprendizaje.

Plan de cada capítulo

Cada capítulo comienza con un caso que ilustra el tema que se va a tratar. Los conceptos teóricos se introducen y explican en el cuerpo del capítulo. En cada capítulo se incluyen diversos segmentos con casos reales, titulados "En la práctica" para ilustrar los conceptos y mostrar cómo se aplican a las organizaciones reales. La mayor parte de los capítulos incluyen secciones "Al respecto" a fin de

presentar temas organizacionales que los administradores enfrentan en este momento. Este libro analiza conceptos y aplicaciones actuales para profundizar y enriquecer su conocimiento de las organizaciones. Los ejemplos de "El nuevo paradigma " ilustran los cambios drásticos que ocurren en el pensamiento y la práctica de la administración. Cada capítulo cierra con un Resumen e interpretación y una sección llamada "Portafolio". El Resumen e interpretación revisa e interpreta importantes conceptos teóricos. La sección "Portafolio" subraya puntos claves que se usan en el diseño y manejo de las organizaciones.

RESUMEN E INTERPRETACIÓN

Una idea importante de este capítulo es que las organizaciones son sistemas. En particular, son sistemas abiertos que deben adaptarse al ambiente para sobrevivir. El cambio ha reemplazado la estabilidad como rasgo clave de las organizaciones de hoy. Algunos de los desafíos específicos que los administradores y las organizaciones enfrentan, incluyen la competencia global, la necesidad de renovación organizacional, hacer que los productos y servicios lleguen rápidamente y a precios competitivos a su destino, adaptarse a patrones cambiantes de desarrollo profesional, atender la diversidad y el mantenimiento de altas normas éticas. Estos desafíos conducen a cambios en las formas de organización y en sus métodos de administración. La tendencia es alejarse de los enfoques burocráticos altamente estructurados, para acercarse a sistemas de administración mas flexibles, más sueltos, que delegan en los empleados la de decisiones y que permiten una mayor satisfacción intrínseca con el trabajo. El trabajo en equipo, construcción 'ir consensos y la colaboración horizontal son cada vez más importantes.

El foco del análisis de la teoría de-la organización no son los individuos, sino la organización. Conceptos de interés incluyen las dimensiones de la estructura y contexto de la organización. Las dimensiones de formalización, especialización, estandarización, jerarquía de autoridad, complejidad, centralización, profesionalismo, proporciones de personal, tamaño, tecnología organizacional, ambiente, metas y estrategia, y cultura proporcionan etiquetas para medir y analizar las organizaciones. Estas dimensiones varían ampliamente de organización a organización. Capítulos subsecuentes proporcionan marcos de referencia para analizarlas con estos conceptos.

Otra idea importante es que la teoría de la organización consiste en puntos de vista múltiples.

Este libro tiende a adoptar el enfoque administrativo de contingencia racional respecto de la teoría de la organización. Otros enfoques, igualmente válidos incluyen el marxista radical y la economía de transacción y costo.

Por último, la mayor parte de los conceptos pertenece a los niveles de administración medio y superior de la organización. Este libro se detiene más en los temas de estos niveles que en los de nivel operativo de supervisión y motivación de empleados, que se analizan en cursos de comportamiento organizacional.

Conceptos clave

Administración científica	principios administrativos
Comportamiento organizacional	punto de vista de la contingencia racional
Contingencia	punto de vista del marxismo radical
Dimensiones contextuales	sistema
Dimensiones estructurales	sistema abierto
Economía de transacción y costo	sistema cerrado
meso teoría	subsistemas
Nivel de análisis	teoría de la organización
Organizaciones	teoría del caos
Paradigma	

Preguntas de repaso

1. ¿Cuál es la definición de organización? Explique brevemente cada parte de la definición.
2. ¿Cuál es la diferencia entre un sistema abierto y un sistema cerrado? ¿Puede proporcionar un ejemplo de un sistema cerrado?
3. ¿Cuáles son los cinco subsistemas en las organizaciones? Si una organización tuviera que ceder un sistema, ¿sin cuál podría sobrevivir más tiempo? Explíquese.
4. ¿Por qué podría considerarse que son más complejas las organizaciones humanas que los sistemas de tipo mecánico? ¿Cuál es la consecuencia de esta complejidad para los administradores?
5. ¿Cuál es la diferencia entre formalización, especialización y estandarización? ¿Cree que una organización que es alta en una de estas tres dimensiones también podría serlo en las restantes? Analícelo.
6. Analice formas en que su vida se ha visto afectada por el cambio de la época moderna a la posmoderna. ¿Qué ventajas y desventajas puede usted visualizar en el trabajo de una organización basado en equipos, como la planta de Chrysler en New Castle?
7. ¿Qué significa contingencia! ¿Cuáles son las consecuencias de las teorías de contingencia para los administradores?
8. ¿Qué niveles de análisis se estudian en la teoría de la organización? ¿Cómo se comparan con el nivel de análisis que se estudia en un curso de psicología, sociología y ciencias políticas?
9. ¿Cuál es el valor de la teoría de la organización para los que no son gerentes? ¿Y para los administradores?
10. Los primeros teóricos de la administración creían que las organizaciones deberían luchar para ser lógicas y racionales, con un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Analice los pros y contras de este enfoque para las organizaciones de hoy.

BIBLIOGRAFÍA:

- www.emagister.com/teoriadeorganizacion.
- www.yahoo.com/organización
- www.elrincondelvago.com/teoriadelaorganización/javierpardo
- www.gestiopolis.com/organizacionpersonal.
- CHIAVENATO
- TEORIA Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN ---RICHARD DATF.
- Milgrom y Roberts (1993, Cap 1)
- Narayan y Nath (1993, Cap.1)
- Cuervo et al (1994, Cap.6),

- Mintzberg y Quinn (1993, pp. 25-27).
- Narayanan, V.K y Nath, R (1993):
- Organizational Theory: a strategic approach. Irwin, Boston. Cap 2.
- Claver, E. Et al. (1994)
- Manual de administración de empresas. Civitas, Madrid.Cap 1.
- Kast, F. E. Y Rosenzweig, J. E. (1987): Administración en las organizaciones. McGraw-Hill. Cap 3.