

°TEMA 1. LAS ORGANIZACIONES

1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

- Bueno, Cruz y Durán: 3 puntos de vista
- Rodríguez: estructura
- Koontz: proceso
- Pérez López: definición base

2. ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES

- fin u objetivo común
- elementos personales y materiales
- coordinación
- sistema de dependencias

3. EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

- la org como sistema racional
- la org como sistema humano
- la org como sistema abierto
- la org como sistema antropológico

4. CULTURA CORPORATIVA

- qué es
- dimensiones
- introducción y mantenimiento

5. ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN Y MANAGEMENT

6. LA ADMINISTRACIÓN: CIENCIA O ARTE

7. EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

- funciones de Farol: planificación, organización, integración, dirección y control

8. HABILIDADES DIRECTIVAS

- perspectiva tradicional: funcionales, humanas y conceptuales + de diseño
- nuevos estudios: generales y específicas
- Mintberg: roles

TEMA 1. LAS ORGANIZACIONES

1. LA ORGANIZACIÓN: DEFINICIONES

Podemos encontrar multiplicidad de significados del término organización, dependiendo del enfoque que demos al término. Los autores Bueno, Cruz y Durán, encuentran tres significados concisos para el término cuando se adoptan tres perspectivas diferentes:

-organización como sujeto: conjunto de elementos ordenados para la consecución de un fin

-organización como actividad: acción y efecto de organizar

-organización como ciencia: conjunto de principios teóricos relativos a las organizaciones.

En una frase, la organización (empresa) es una organización cuya organización se rige por los principios de Organización.

Existen diferentes definiciones del término que se centran en diferentes aspectos, como la de Rodríguez, que se centra en la organización como estructura, o la de Koontz, que se centra en la organización como actividad. Pero podemos adoptar como base la de Pérez López, que define la organización como: conjunto de personas cuyos esfuerzos se han coordinado para la consecución de un objetivo en el que todos están interesados por diferentes motivos.

2. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Desde el momento en que dos o más personas trabajan juntas para conseguir un objetivo común ya existe el germen de la organización, pero es necesario que además sus esfuerzos estén coordinados. Más explícitamente, los elementos de la organización son:

-fin u objetivo común: es el motivo por el que aparece la organización y es indispensable que exista

-conjunto de personas y medios: para conseguir ese fin es necesario un conjunto de personas que utilizan unos medios

-esfuerzo coordinado: la coordinación una actividad directiva siempre presente en la organización que garantiza que los individuos trabajan orientados al fin de la organización y que lo hacen de forma eficiente

-sistema de dependencias: en tanto que en la organización hay personas es necesario que exista un sistema de dependencias que regule las relaciones entre ellos.

3. EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES

Existen diferentes puntos de vista desde los que se puede abordar el estudio de las organizaciones, dependiendo del punto de vista adoptado se dará importancia al estudio de un aspecto concreto de la organización:

-para quienes ven la org como un sistema racional, lo que importa es la estructura formal que garantiza que los miembros de la org trabajan orientados al fin y con eficiencia

-para quienes ven la org como un sistema psicológico, hay una estructura formal e impersonal, pero, lo que importa es que en la org hay unas personas con unos rasgos específicos y que se forman grupos con intereses individuales

-para quienes ven la org como un sistema abierto, es cierto que hay una estructura formal y unos grupos de interés, pero lo importante son las relaciones de la org con el entorno, que es de donde obtiene los recursos que necesita

-por último, hay quienes ven la org como un sistema antropológico que encarna unos valores que se materializan en la cultura corporativa.

4. LA CULTURA CORPORATIVA

La cultura organizacional es un sistema de valores compartido por los miembros de la organización y que caracteriza y diferencia a la organización, puede tener mayor o menor grado de compromiso.

Las dimensiones que caracterizan la cultura organizacional son:

- orientación a la innovación
- orientación al resultado
- orientación a los detalles
- orientación a los miembros
- valoración de la agresividad
- orientación a la estabilidad

La cultura la introducen los fundadores y se va implantando y arraigando pq los miembros de la org la aprenden y la legitiman.

La cultura se transmite a través de historias, rituales y símbolos; y se sustenta a través de prácticas como la selección de personal, el comportamiento de los directivos o la socialización de los empleados.

5. LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

La administración es una función muy amplia y abstracta, difícil de definir. En principio podemos decir que abarca un conjunto de actividades que tienen como finalidad garantizar la consecución de los objetivos de la org.

Entre los autores que han intentado dar una definición de administración se encuentra Koontz, que definió la administración como el proceso de diseño y mantenimiento de un entorno en que las personas trabajen en grupos y alcancen el logro eficiente de los objetivos de la organización. Él mismo amplió su definición y dijo que el trabajo de esas personas tenía, además que estar coordinado, y los elementos de ese esfuerzo combinado son cuatro: esta orientado al logro de los objetivos, lo realizan personas, intervienen distintas técnicas y ocurre dentro de la organización.

Otro autor que intentó dar una definición de lo que es la administración fue Piqueras, y para él, la administración es un proceso llevado a cabo en las empresas para la fijación y el logro de objetivos.

Un último autor, que lo que hizo fue dar las características de la administración es Kilksberg, y son cuatro características:

- se da en todo tipo de organizaciones
- se pueden estudiar en conjunto
- se estudia de forma científica y teórica
- y fruto de ese estudio se obtienen una serie de conocimientos que permiten aumentar la eficiencia.

En definitiva, la administración es un proceso mental que supone la coordinación de unos factores humanos, materiales y financieros, a fin de alcanzar el logro eficaz y eficiente de los objetivos establecidos, e implica interacción con el entorno. Este proceso supone el desarrollo reiterativo de unas funciones específicas enunciadas por Farol: planificación, organización, integración, dirección y control.

6. ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN Y MANAGEMENT

Administración y management son sinónimos y pueden emplearse como tal, mayor problema es que plantea el término dirección, ya que en sentido estricto, dirección es una de las funciones específicas que comprende el proceso de dirección. No obstante es habitual encontrar autores que emplean el término dirección como sinónimo de administración pq defienden que en un sentido amplio si puede emplearse de este modo.

7. ¿TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN?

Cuando hablamos de teoría de la administración cabe la pregunta de si la administración se puede aprender, y en este sentido, es cierto que para ser un buen directivo son necesarias unas habilidades personales, pero tb es cierto que poder disponer de unos conocimientos teóricos facilita el proceso de toma de decisiones.

8. EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN: FUNCIONES

Para Farol, en una empresa se realizan variedad de actividades: fiscales, productivas, contables, administrativas, comerciales... Cuando el llevó a cabo su estudio observó que de todas las actividades realizadas en las organizaciones existían teorías y estudios excepto de unas: las administrativas. Por eso, el centró su estudio en estas y encontró que la administración implica el desarrollo de unas funciones que se mantienen vigentes en la actualidad: planificación, organización, integración, dirección y control.

La planificación consiste en la fijación de las metas y objetivos de la organización, pero lo que ocurre es que la función de objetivos que fijan los niveles más altos de dirección es muy genérica y a medida que descendemos en la escala jerárquica de directivos, los objetivos se concretan.

La organización consiste en el establecimiento de tareas, funciones y relaciones de los individuos y unidades que forman parte de la organización.

La integración se trata de encontrar a la persona idónea para ocupar el puesto.

La dirección es la función que requiere mayor habilidad personal y abarca todo lo relacionado con motivar y facilitar el logro de los objetivos.

Y, el control, consiste en comprobar si los resultados se corresponden con lo planificado y si no es así tomar las medidas necesarias.

Hay autores que defienden la existencia de una sexta función, que es la coordinación, pero en realidad la coordinación es un elemento presente en todas estas funciones anteriores.

9. LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Los estudios tradicionales defienden que las habilidades directivas son 3:

-habilidades técnicas: hacen referencia a los conocimientos necesarios para el desempeño de un puesto

-habilidades humanas: hacen referencia a la especial capacitación para el trato con personas

-habilidades conceptuales: estas se refieren a la capacidad de adoptar una visión global de la organización, verla desde una perspectiva externa.

Incluso, hay autores que defienden la existencia de un cuarto tipo: habilidades de diseño, que son las relacionadas con el análisis y solución de los problemas.

Estudios más recientes, dividen las actividades directivas en dos grupos:

-habilidades generales: técnicas, humanas y conceptuales

-y habilidades específicas: capacidad para controlar el entorno, asignar los recursos, solucionar problemas...

Otro estudio interesante es el estudio de los roles de Mintzberg, este autor llevo a cabo un estudio analizando el comportamiento de una serie de directivos y sus estudios chocaron con las teorías tradicionales. El defiende que mientras llevan a cabo su actividad, los directivos interpretan diferentes roles que se pueden agrupar en:

- a) roles interpersonales: roles que interpreta cd se relaciona con personas
mascaron de proa o cabeza visible de la organización (actúa como representante)
líder (muestra el camino a sus subordinados)
enlace (es vinculo entre los elementos de la organización y el entorno)
- b) roles informativos: roles que interpreta cd recibe y transmite información
monitor (recibe información y en el confluye toda la información interna y externa de la organización)
difusor (informa a los miembros de la organización))
portavoz (informa al exterior de la organización)
- c) roles decisorios: roles que adopta cd tiene que tomar decisiones
emprendedor (decide el camino a seguir tratando de aprovechar las oportunidades)
administrador de recursos (decide que proyectos realizar)
árbitro de conflictos (trata de solucionar las desviaciones)
negociador

TEMA 2. EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

1. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

- líneas generales

- Taylor

- Frank y Lidia Gilbreth

2. ADMINISTRACIÓN CLÁSICA

- líneas generales

- Fayol

- Weber

- Ralph Davis

3. ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

- Elthon Mayo

- Otros autores: Maslow, Mc Gregor

4. ENFOQUE CUANTITATIVO

5. TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

6. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

- aparición

- características: interdisciplinaridad e innovación

- concepto sistema

- concepto entorno

- características

- la empresa como sistema

TEMA 2. EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

1. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Esta escuela se centra en las tareas como elemento clave de sus estudios. Lo que se busca es aplicar conocimientos y métodos científicos, principalmente la observación y la medición, para lograr la mayor eficiencia posible en el trabajo.

El iniciador de esta escuela es Taylor de cuya obra destacan cuatro principios:

- sustituir el criterio del operario basado en la improvisación y la experiencia por un criterio estandarizado fruto de un estudio científico de la tarea
- sustituir la selección de personal aleatoria o basada en criterios insuficientes por una selección científica del trabajador idóneo, acompañada de un proceso de adiestramiento
- colaboración de la gerencia con el trabajador, para garantizar que la tarea se realiza según el plan establecido de acuerdo con el primer principio
- dividir el trabajo y la responsabilidad entre la gerencia y los trabajadores.

Otros teóricos importantes de esta escuela son Frank y Lillian Gilbreth, con su estudio de los movimientos básicos para el ahorro de tiempo.

2. ADMINISTRACIÓN CLÁSICA

Esta escuela, se diferencia de la administración científica en que mientras los primeros se centraban su atención en las tareas, en este caso, el punto clave es la estructura, la organización en si misma. Aunque el objetivo es el mismo, lograr la máxima eficiencia posible.

Si en la administración científica destacaba Taylor, entre los clásicos destaca Fayol, el iniciador de esta línea de pensamiento. Este autor realizó un análisis de las funciones que se llevan a cabo en una organización y encontró una serie de funciones: comerciales, financieras, productivas, administrativas... Él observó que de todas estas funciones, las administrativas son las más importantes ya que actúan sobre todas las demás y estableció el proceso de administración como una secuencia reiterativa de 5 funciones, que todavía continúan vigentes en la actualidad: planificación, organización, integración, dirección y control.

Fayol, dijo además, que toda ciencia necesita unos principios o reglas y estableció los 14 principios de la administración:

1-división del trabajo: la división del trabajo reduce el tiempo de actuación de cada miembro de la cadena de producción, con lo que se favorece la especialización, que aumenta la eficiencia

2-autoridad: es necesario que alguien tenga la potestad de dar órdenes, y esa capacidad la tienen los gerentes; sin embargo no es suficiente con que un gerente este capacitado para dar órdenes, necesita además una habilidad personal de liderazgo que le garantice que sus subordinados cumplirán sus órdenes

3-disciplina: esta íntimamente relacionado con la autoridad, las órdenes tienen que ser obedecidas y ello depende de la habilidad de liderazgo de quién tiene la capacidad de darlas

4-unidad de dirección: todas las tareas orientadas a un mismo objetivo deben desarrollarse bajo la supervisión y dirección de una única persona, que ha de emplear un único plan

5-unidad de mando: cada persona debe recibir órdenes de una única persona, así se evita confundir al trabajador ya que es difícil que reciba órdenes contradictorias si sólo las recibe de una persona

6-subordinación de los intereses individuales al interés de la organización: una org está formada por muchas personas con intereses muy variados, pero nunca deben superponerse estos intereses individuales al objetivo de la organización

7-jerarquía: tiene que existir una cadena clara por la que discurren las delegaciones de poder

8-grado óptimo de descentralización: hay que delegar poder pero en la justa medida

9-remuneración: las remuneraciones tienen que ser equitativas

10-equidad: los administradores tienen que ser justos y amables con los trabajadores

11-orden: personas y materiales tienen que tener un lugar asignado que garantice el orden

12-estabilidad del personal: la rotación implica costes para la organización, con lo cual ha de buscarse la mayor estabilidad posible

13-iniciativa: la dirección tiene que promover la introducción de ideas nuevas por parte del trabajador por parte del trabajador

14-fomentar el espíritu de equipo entre los miembros de la organización.

Otro autor destacado de esta escuela es Max Weber, polifacético autor alemán que propone un patrón de organización ideal y eficiente: la burocracia. Este tipo de organización tiene 6 características: división del trabajo, selección formal de personal, reglas y normas formales, jerarquía de poder, impersonalidad y orientación al resultado. El tipo de burocracia asociado a la ineficacia y al papeleo, para él, es el resultado de la incorrecta interpretación de estos “principios”.

Otro autor destacado de esta escuela es Ralph Davis, el primero en reconocer la importancia de la org en su entorno y un iniciador de la responsabilidad social corporativa.

3. ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Un punto clave en el arranque de esta escuela son los experimentos Hawthorne de Elton Mayo, aunque realmente Mayo rescata el viejo ideal de Owen, que consideraba que la forma en que el entorno influye al trabajador es decisiva para determinar su productividad y, por tanto, la eficiencia.

Con sus experimentos, Mayo llegó a la conclusión de que el entorno es otro factor, como la retribución, las relaciones de grupo... que afectan al comportamiento del trabajador, y tienen por tanto repercusiones sobre la eficiencia de la organización. Posteriormente, en esta escuela otros autores desde perspectivas diferentes se interesaron por la satisfacción del trabajador dada la repercusión que tiene en la eficiencia de la organización, y aparecen teorías como la jerarquía de necesidades de Maslow o la teoría X y Y de McGregor.

4. ENFOQUE CUANTITATIVO

Esta escuela se caracteriza por la interdisciplinariedad, lo que hace es aunar conocimientos de diferentes disciplinas científicas como la biología, la medicina, la psicología... y establecer modelos matemáticos para buscar la solución a conflictos en la administración.

5. TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

Frente a la administración científica, clásica, la escuela del comportamiento humano... que proponen principios universales; esta escuela denuncia que todas las organizaciones

son diferentes porque poseen características diferentes como el tamaño, las personas que la forman o la tecnología de que dispone. Por tanto, cada organización necesita unos principios específicos para su administración teniendo en cuenta sus características particulares.

6. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

La teoría general de sistemas aparece en la década de los 40 en un contexto de confrontación entre dos grandes teorías: galileanos (todo es compuesto por partes independientes con relaciones sin interés) y aristotélicos (el todo es mayor que la suma de las partes).

Esta controversia se atenúa con la aparición de nuevas teorías entre las que destaca la teoría general de sistemas, aplicada en la segunda guerra mundial.

La teoría general de sistemas se caracteriza por la interdisciplinariedad (aplica conocimientos de distintas disciplinas) y la innovación (desde una visión del mundo como un todo propone métodos, paradigmas y soluciones innovadoras).

Un concepto clave en la teoría general de sistemas es el de sistema. Un sistema es un conjunto de elementos o partes en continua relación que forman un todo y la clave no se encuentra en las partes, sino en las relaciones entre ellas que son las que hacen que el todo adquiera un estado y unas características específicas. Todo sistema puede dividirse en subsistemas y a la vez forma parte de un sistema mayor: el suprasistema.

Otro concepto clave es el entorno, que está formado por todos aquellos elementos que rodean al sistema y pueden afectar en él.

De la relación entre sistema y entorno aparecen dos posibilidades de sistema:

-sistema cerrado: aquel que es autosuficiente y no necesita mantener relaciones con el exterior

-sistema abierto: aquel que necesita mantener una relación continua con el entorno para obtener recursos y revertir en sus resultados.

Entre las características de todo sistema se encuentra la totalidad, interdependencia, relación entradas y salidas, entropía, regulación...

La empresa, como sistema, es un sistema abierto: incontinua relación con el entorno. De esa relación obtiene unos inputs (tierra, trabajo y capital) y unas expectativas (insumos meta de los demandantes o grupos de interés), estas entradas pasan un proceso de transformación que supone la reiteración de las funciones de planificación, organización y control; así finalmente se obtienen unas salidas que de algún modo vuelven a entrar en la empresa revitalizando el sistema y garantizando la supervivencia.

TEMA 3. LA EMPRESA

1. CONCEPTO

- aspectos: técnico-productivo, económico-financiero y jurídico-social
- diferenciar empresa de: sociedad mercantil, explotación-planta y negocio

2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

3. VISIÓN ECONOMICISTA DE LA EMPRESA

4. DEFINICIÓN TENIENDO EN CUENTA TODAS LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

- características:

- definición completa de la empresa

5. LA EMPRESA COMO SISTEMA

6. SUBSISTEMAS DE LA EMPRESA

7. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

8. ELEMENTOS DE LA EMPRESA

- elementos personales

- elementos materiales: inversiones y bienes corrientes

- organización

9. EL ENTORNO

- entorno genérico

- entorno específico

- incertidumbre: el grado de complejidad, el grado de cambio y muneficiencia

10. ELEMENTOS DEL ENTORNO

11. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

- evolución de las expectativas

- teorías de la responsabilidad de la empresa

- obligación, sensibilidad y responsabilidad

- definición de la UE

- Carrol

- planes de estrategia social

TEMA 3. LA EMPRESA

1. CONCEPTO

El concepto de empresa es un concepto muy amplio que abarca diferentes aspectos: técnico-productivo, económico-financiero y jurídico-social. Atendiendo a cada uno de ellos podemos encontrar múltiples definiciones, todas ellas válidas pero incompletas. Lo primero es diferenciar empresa de: sociedad mercantil (relación patrimonial), explotación-planta (hace ref al proceso productivo) y negocio (tipo de empresa con especial ánimo de lucro).

La empresa es una realidad socioeconómica muy amplia que solo la teoría general de sistemas nos permite tener en cuenta todos sus aspectos.

2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

La empresa evoluciona desde la empresa primitiva propia del feudalismo, llena de limitaciones; después aparece la empresa comercial del capitalismo mercantil que se caracteriza por la aparición del comercio. La verdadera empresa aparece con el capitalismo industrial, ya que es en este momento cd la propiedad de la empresa se desvincula del trabajo y, finalmente, aparece la empresa-organización del actual capitalismo financiero.

3. VISIÓN ECONOMICISTA DE LA EMPRESA

Desde un punto de vista estrictamente económico, la empresa es una unidad productiva cuya finalidad es transformar unos recursos para darles utilidad para diferentes fines, y de esta conceptualización aparecen definiciones como la siguiente: “combinación de factores con el objeto de desempeñar una actividad productiva creadora de utilidad”: Así, la utilidad del trabajo ajeno, el ánimo de lucro o la importancia del riesgo se consolidan como algunos de los rasgos claves de la empresa.

Esta perspectiva es muy criticada, ya que olvida algunos aspectos importantes de la empresa, como por ejemplo: el carácter organicista, la importancia de la toma de decisiones, o el sesgo social de la empresa.

4. DEFINICIÓN TENIENDO EN CUENTA TODAS LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Características:

- es una organización con ánimo de lucro
- es una unidad productiva pq combina unos factores para obtener un resultado
- es una unidad financiera pq invierte un capital para poder actuar en el mercado ofreciendo bienes y servicios
- es una unidad de decisión: pq se fijan unos objetivos y los directivos tienen que estar continuamente tomando decisiones y eligiendo entre alternativas
- es un sistema social porque en toda organización hay personas, que tienen relaciones formales e informales, y tiene una cultura determinada.

Una definición completa de la empresa será: unidad productiva que combina unos recursos para obtener, a través de su actividad planificada y una estructura organizativa que regula las relaciones personales, unos bienes o servicios que transmite en el

mercado; tiene además unos objetivos, entre los que destaca el de obtener el máximo beneficio, y para alcanzarlos se lleva a cabo una continua actividad decisoria.

5. LA EMPRESA COMO SISTEMA

La empresa es un sistema abierto, compuesto por una serie de elementos organizados de tal forma que se garantice la transformación de los inputs (entradas) en salidas (outputs). Existe, además un sistema de control que garantiza que el proceso de transformación se realiza según lo planificado y corrige los fallos.

6. SUBSISTEMAS DE LA EMPRESA

- 1) Sistema proceso-control
- 2) Sistema humano-material-tecnológico
- 3) Sistemas de flujos:
 - físicos: por el circulan las materias primas, productos semielaborados y producto final, esta formado por los subsistemas de aprovisionamiento, producción y comercialización
 - financieros: contempla el proceso de transformación del ahorro y la inversión, y esta formado por el subsistema de ahorro y el de inversión
 - administrativos o informativos: actúa sobre los dos anteriores y está formado por los subsistemas de planificación, organización y control.

7. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Según la actividad desarrollada, las empresas pueden ser:

- productoras de bienes, que a su vez pueden ser extractivas, fabricadoras o transformadoras
- distribuidoras de servicios.

Según la localización puede ser:

- monoplanta
- multiplanta.

Según la titularidad del capital puede ser:

- pública
- privada, que a su vez puede ser empresario individual o sociedad.

Según los mercados a los que atiende puede ser:

- monomercado
- multimercado.

Según el área geográfica, puede ser:

- local
- nacional
- multinacional.

Por último, según la relación trabajo-capital, podrá ser:

- intensiva en trabajo
- intensiva en capital.

7. ELEMENTOS DE LA EMPRESA

La empresa necesita unos factores para lograr sus objetivos: unos son activos, que son los factores personales, y otros son pasivos, que son los materiales. Además, las

relaciones y actuaciones tienen lugar dentro de un ámbito específico que es la organización; de forma que ya tenemos los tres grupos de elementos que forman la empresa.

El primer grupo son los elementos personales, que son las personas, y a su vez podemos dividir este grupo en subgrupos, en función de sus intereses y de las relaciones que tienen con los otros grupos, así encontramos: propietarios del capital, administradores y trabajadores.

El segundo grupo son los elementos materiales, estos podemos dividirlos en inversiones (factores duraderos) y bienes corrientes (factores no duraderos). Aunque también podemos establecer una diferenciación entre capital financiero y capital técnico, que a su vez se divide en una parte tangible y otra intangible.

El tercer grupo es la organización, y hace referencia al conjunto de relaciones ideadas para garantizar la coordinación, y abarca tanto las relaciones internas como las relaciones de la empresa con el entorno.

8. EL ENTORNO

El entorno de la empresa está formado por un conjunto de fuerzas externas que influyen sobre la empresa y su funcionamiento, dentro de él podemos distinguir:

-entorno genérico: está formado por una serie de condiciones que pueden afectar a la empresa, pero no de forma directa; afecta a todas las empresas

-entorno específico: es un entorno necesario para la empresa y que tiene un impacto directo sobre ella, es único para cada empresa.

El entorno es la fuente de donde la empresa obtiene los recursos para su actividad y en él aparecen las amenazas y oportunidades, aunque como cada entorno específico es único para cada empresa, lo que para una empresa se presenta como una oportunidad, para otra puede ser una amenaza, y viceversa.

El entorno también puede ser un peligro, ya que genera incertidumbre, las variables que indican el grado de incertidumbre del entorno son:

-el grado de complejidad: hace referencia a la cantidad de factores que componen el entorno y hasta qué punto es necesario tener un conocimiento de ellos. Cuando el entorno está compuesto por una gran cantidad de elementos y es necesario tener un conocimiento importante de ellos el entorno será complejo, mientras que cuando la cantidad de elementos sea menor y el grado de conocimiento necesario de los mismos sea bajo, el entorno será simple

-el grado de cambio: hace referencia a la frecuencia de los cambios imprevisibles. Cuando los factores que componen el entorno varían con frecuencia, el entorno es dinámico, mientras que cuando los factores que componen el entorno varían con poca frecuencia es estable

-un tercer elemento del que se habla últimamente es la munificencia, que hace referencia a la medida en que el entorno puede favorecer el crecimiento de la organización.

Para tratar de saber en qué entorno nos encontramos podemos combinar las dos primeras variables en la matriz de incertidumbre del entorno:

	ESTABLE	DINÁMICO
SIMPLE	Los elementos no cambian con frecuencia El entorno es predecible Hay pocos factores y son homogéneos Requieren bajo grado de conocimiento	Los elementos cambian con frecuencia El entorno es poco predecible Hay pocos factores y son homogéneos Requieren bajo grado de conocimiento
COMPLEJO	Los elementos no cambian con frecuencia El entorno es predecible Hay muchos factores y son heterogéneos Requieren alto grado de conocimiento	Los elementos cambian con frecuencia El entorno es poco predecible Hay muchos factores y son heterogéneos Requieren alto grado de conocimiento

9. ELEMENTOS DEL ENTORNO

Entre los elementos del entorno general encontramos las condiciones económicas, las condiciones sociológico-legales, las condiciones culturales, los avances tecnológicos y otras condiciones como las educativas o demográficas que afectan a todas las empresas de forma general; mientras que en el entorno específico encontramos a los clientes, proveedores, competidores... de cada empresa específicamente que la afectan y condicionan de forma particular.

10. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

EVOLUCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LA SOCIEDAD EN LA EMPRESA

Las expectativas de la sociedad hacia la empresa, han evolucionado desde la postura tradicional, en que la sociedad consideraba que la responsabilidad de la empresa consistía en producir de forma eficaz y eficiente; hasta un punto en que en la actualidad eficacia y eficiencia ya no se miden exclusivamente en términos de producción, sino que se ha ido creando una nueva teoría social de la empresa que se caracteriza por:

- una mayor vertebración social: aparecen organizaciones que se preocupan por el creciente poder de la empresa y su responsabilidad con el entorno
- una nueva cultura del ciudadano, que demanda mayor información
- y aparece una nueva distribución de las responsabilidades de la empresa.

De esta forma las responsabilidades de la empresa van desde las básicas, que se relacionan con su función principal de llevar a cabo una actividad productiva, pasando por las responsabilidades de prioridad social, que suponen tener en cuenta las expectativas sociales, hasta la responsabilidad social, que supone que la empresa tiene que implicarse de forma activa en el desarrollo del mundo.

Generalmente el cumplimiento de estas responsabilidades va desde las primeras a las últimas, pero tampoco se puede olvidar que el mundo tiene un montón de problemas que no son competencia de la empresa, y aunque esta no deba cerrar los ojos a todo lo que sucede en el mundo, tampoco se puede considerar como una responsabilidad de la empresa, solucionar todos los problemas.

TEORÍAS DE LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA

A este respecto existen diferentes teorías:

- enfoque negativo: este enfoque es defendido por Friedman, que considera que la responsabilidad de la empresa es únicamente producir de forma eficaz y eficiente, ya que todo aquello que invirtiera la empresa en obras sociales que no son su responsabilidad repercutiría sobre alguien que no tiene que hacerse cargo de ese coste: ya fuera sobre los accionistas viendo reducidos sus beneficios, sobre los clientes viendo incrementado el precio, o los trabajadores percibiendo un decremento en sus salarios
- enfoque intermedio: esta postura se caracteriza por sostener que la empresa si debe aceptar cierto compromiso social, pero solo cuando le resulte entable a largo plazo
- enfoque favorable o altruista: este enfoque se caracteriza por considerar que los únicos interesados por el crecimiento económico de la empresa son los accionistas y ellos no deben ser el único grupo que hay que satisfacer.

OBLIGACIÓN, SENSIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD

Esta es una de las posibles formas de ver la responsabilidad de la empresa, y desde este punto de vista, la empresa cumple con su obligación cuando produce eficaz y eficientemente, es sensible cuando tiene en cuenta las expectativas de la sociedad y explora el entorno; pero la responsabilidad añade un imperativo ético que hace referencia a las actividades emprendidas por la empresa que contribuyen a mejorar el mundo.

DEFINICIÓN DE LA UE

Desde la UE se da una definición de lo que es responsabilidad social que dice que la responsabilidad social de la empresa consiste en la integración de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus relaciones económicas, pero esta actitud tiene que ser voluntaria y no llevarse a cabo para cumplir una ley o un acuerdo con un sindicato. Es una forma de acercarse a los clientes y a la sociedad en general.

ESTUDIO DE CARROL

Carrol lleva a cabo un estudio sobre las expectativas que tiene la sociedad sobre la empresa, y distingue varios niveles de responsabilidad:

- responsabilidades económicas: producir de forma eficaz y eficiente
- responsabilidades legales: respetar la ley
- responsabilidades éticas: comportamientos, que aunque no recoge la ley se espera que la empresa respete
- responsabilidades discrecionales: son áreas en las que se espera que la empresa vaya adquiriendo progresivamente responsabilidad.

El peso de estas responsabilidades varía de unas a otras, gráficamente podemos verlo así:

RESPONSABILIDADES DISCRECIONALES
RESPONSABILIDADES ÉTICAS
RESPONSABILIDADES LEGALES
RESPONSABILIDADES ECONÓMICAS

PLANES DE ESTRATEGIA SOCIAL

La estrategia social de las empresas suele apoyarse en alguno de los siguientes planes:

-mecenazgo

-transparencia informativa

-promoción de una imagen corporativa comprometida con el medio ambiente

-operaciones de mega-marketing: acciones institucionales en mercados bloqueados

-elaboración de un balance social: es un nuevo tipo de balance que recoge aquellas acciones llevadas a cabo por la empresa que contribuyen a mejorar la sociedad y el medioambiente, de momento, es un instrumento informativo y propagandístico que no tiene carácter obligatorio.

TEMA 4. LA PLANIFICACIÓN

1. CONCEPTO
2. CARACTERÍSTICAS
3. MISIÓN ORGANIZATIVA:
 - que es
 - a qué tiene que hacer referencia
 - actitud de la organización
4. OBJETIVOS
 - qué son
 - cómo tienen que ser
 - diferencia con la misión
 - niveles y procesos
 - clasificación de objetivos de Mintberg
 - objetivos de la empresa como sistema
5. ESTRATEGIAS:
 - definición de Chandler
 - reformulación de Ansoff
 - definición de Andrews
 - planificación estratégica
 - interpretaciones de estrategia
6. PLANES
 - qué son
 - planes generales y planes tácticos
 - planes tácticos: tipos
7. PREVISIÓN Y TÉCNICAS
 - previsión
 - técnicas cuantitativas
 - técnicas cualitativas
8. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS
 - filosofía
 - proceso
 - ventajas e inconvenientes

TEMA 4. LA PLANIFICACIÓN

1. CONCEPTO

La planificación es la primera de las funciones de dirección, y esto es así porque da sentido a las demás funciones ya que con la planificación fijamos los objetivos a donde quiere llegar la empresa y los planes para alcanzarlos.

El proceso se inicia con un análisis del entorno y de la situación de la propia organización, y da como resultado los objetivos y planes mencionados, así vemos con la planificación relaciona la situación actual con previsiones y expectativas de futuro, pero también tiene en cuenta las experiencias pasadas.

2. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN

- es un proceso
- es una labor intelectual que exige reflexión y análisis
- tiene que adaptarse a la meta de la organización porque los objetivos que se fijan a través de la planificación tienen que contribuir al logro de esa meta y el directivo que pierde esa perspectiva nunca tendrá éxito
- comprende diferentes niveles, ya que en todos los niveles de dirección existe planificación
- los planes tienen que ser flexibles y eficientes.

3. LA MISIÓN ORGANIZATIVA

Es el primer objetivo de la organización, y también se puede ver como una filosofía o una función de la organización, pero vista desde cualquier punto de vista, debe entenderse como:

- inherente a la organización
- conocida y asumida por los miembros
- duradera
- y referencia para los grupos de interés.

En casi todas las misiones están presentes: los bienes o servicios que pretende ofrecer, la filosofía de la organización, el tipo de clientes o público al que se dirige, el comportamiento hacia los miembros y la importancia de la tecnología.

No todas las organizaciones hacen pública su misión, pero lo que sí es cierto es que debe ser conocida y asumida por los miembros porque les sirve como referencia y garantiza la unidad. Tampoco tiene el mismo peso en unas organizaciones que en otras, en las organizaciones misionarias la misión es un objetivo real al que nunca se renuncia, mientras que en otras es un simple instrumento que puede cambiarse en cualquier momento.

4. LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los objetivos son guías y propósitos del sistema de dirección que se ajustan al fin de la organización. Suponen la concreción en tiempo, espacio y cuantía de lo pretendido por la organización, y marcan estados a alcanzar en un periodo de tiempo.

Tienen que ser:

- formulados en términos cuantificables y periodificables
- creíbles, alcanzables y realizables.

Se diferencian de la misión en que los objetivos son concretos y tienen que alcanzarse, mientras que la misión es genérica y sirve más bien para dar sentido a la organización. Existen unos objetivos fijados en la cúpula de la organización que son genéricos y no operativos, estos se concretan en objetivos globales, departamentales e individuales. El proceso puede llevarse a cabo de dos formas:

- descendente: cadena medios-fines, de forma que los objetivos de los niveles intermedios son fines para alcanzar los objetivos genéricos
- ascendente: dirección por objetivos, en este caso el proceso se lleva a cabo teniendo en cuenta la información que aportan los directivos de los departamentos, que participan de forma activa en el proceso de dirección.

Mintzberg, clasifica los objetivos de la organización de la siguiente forma:

- formales: son los objetivos que la organización manifiesta de forma expresa
- ideológicos: están vinculados a la misión y no tienen porque estar formalizados
- de sistema: son la supervivencia, eficiencia, crecimiento y control
- personales: son los que tienen los miembros de la organización, y no tienen porque estar formalizados.

Como sistema, hemos dicho que la empresa tiene cuatro objetivos básicos, independientemente de que tenga otros, más detalladamente, estos objetivos consisten en:

- supervivencia: es el objetivo principal de todas las organizaciones aunque no este formalizado y en una situación normal la empresa tiene garantizado este objetivo, es en una situación anormal cd la empresa ve en peligro la supervivencia y este objetivo sale a la luz, convirtiéndose en protagonista y llegando incluso a cambiarse la misión o los objetivos fijados para garantizar la supervivencia de la empresa
- eficiencia: la empresa es eficiente cd consigue alcanzar las metas fijados, pero eso no es suficiente, ya que tiene que lograrlo aprovechando al máximo sus recursos. De la convicción de eficacia y eficiencia resultan cuatro situaciones posibles:

ORGANIZACIÓN	EFICIENTE	NO EFICIENTE
EFICAZ	La organización alcanza los objetivos planificados aprovechando al máximo los recursos, es la mejor situación posible	La organización alcanza sus objetivos pero no aprovecha los recursos
NO EFICAZ	La organización no logra sus objetivos, pero aprovecha al máximo los recursos de los que dispone, es una situación anormal	La organización no alcanza sus objetivos, y además desperdicia los recursos, es la peor situación para la empresa

-control: este objetivo supone tener controlado el entorno, y ello implica conocer y controlar la situación de las empresas competidoras, es una forma de garantizar la supervivencia impidiendo que el entorno sea una amenaza

-crecimiento: es un objetivo principal que interesa a todos los grupos de interés de la empresa.

5. LAS ESTRATEGIAS

CHANDLER

Para este autor las estrategias consisten en establecer los objetivos a largo plazo, así como los cursos de acción y la asignación de recursos.

ANSOFF

Este autor reformula el concepto diciendo que:

- q la manifestación de objetivos no es suficiente para formular el negocio
- que las técnicas tradicionales no son suficientes para formular el negocio
- que la estrategia tiene que ser suficientemente clarificadora
- que necesariamente la estrategia tiene que constar de cuatro componentes:
 - ámbito producto-mercado en que opera la empresa
 - vector de crecimiento: hace referencia a la combinación en la matriz de Ansoff de los productos y mercados actuales con la posibilidad de incorporar productos y mercados nuevos
 - ventaja competitiva: apoyarse en aquellos aspectos que permiten obtener una posición ventajosa respecto a la competencia. Las variables son territorio, producto y mercados
 - sinergia: hace referencia al aprovechamiento conjunto de los tres elementos anteriores.

ANDREWS

Para este autor la estrategia es un patrón de conducta que recoge las metas y objetivos, así como los planes y políticas ideados para alcanzar dichos objetivos, establecidos de tal forma que definan en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa, así como que empresa es y que empresa quiere llegar a ser.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso racional, sistemático y analítico que permite, a partir de la información obtenida del entorno y de la organización, fijar los objetivos y los cursos de acción, así como implantarlos.

Consta, por tanto de cuatro fases:

- análisis del entorno y de la organización para obtener información
- establecimiento de objetivos y cursos de acción
- implantación
- control.

La dirección estratégica es ambigua, compleja y no rutinaria, mientras que la dirección operativa es rutinaria, específica y supone pequeños cambios en la empresa.

INTERPRETACIONES DE LA ESTRATEGIA

La estrategia puede ser entendida como un plan, como una táctica o como una perspectiva; pero Mintzberg propone una perspectiva integradora que combina todas las anteriores, para él, la estrategia no es solo un plan para el futuro, ya que muchas veces es el resultado de experiencias pasadas, e influye también la situación actual.

Mintzberg clasifica las estrategias en planificadas y no planificadas, y dentro de las planificadas, una vez deliberadas dice que pueden ser realizadas o no realizadas.

6. PLANES

Los planes son cursos de acción que indican, desde los pasos que vamos a seguir hasta los recursos que vamos a emplear. Tienen que ser eficaces y eficientes.

Existe un tipo de plan estratégico que es un plan a largo plazo, mientras que los planes tácticos u operativos se relacionan con los objetivos e introducen términos de recursos y pasos.

Existen varios tipos de planes tácticos:

- políticas: son planes generales que proporcionan directrices a la hora de tomar decisiones, permiten cierta flexibilidad en su uso y tienen la ventaja de permitir delegar responsabilidades, ya que quedan establecidas las pautas para la toma de decisiones
- procedimientos: son planes más concretos que las políticas, que las desarrollan estableciendo la secuencia de ejecución según la cual se van a desarrollar
- normas: son cursos de acción que dicen específicamente como se pueden o no se pueden hacer las cosas, son mucho más concretas que las políticas y los procedimientos, y no permiten ningún margen de discrecionalidad. En ocasiones desarrollan un procedimiento.

Cuando se traducen a números, los planes dan como resultado presupuestos. Existe un tipo específico de plan que son los programas e incluyen políticas, procedimientos y normas, y generalmente llevan asociado un presupuesto.

7. PREVISIÓN Y TÉCNICAS

La previsión es el arte o ciencia de predecir y supone trasladar datos del pasado a expectativas de futuro.

Existen diferentes tipos de previsiones en función de su finalidad: económicas, tecnológicas y de ventas.

Respecto a las técnicas se dividen en dos grandes grupos:

- cuantitativas: que se basan en datos y modelos estadísticos, con la ventaja de que son objetivas pero el inconveniente de que no permiten incorporar a la predicción datos del contexto al que se quiere aplicar la predicción.

Existe un tipo específico de técnicas históricas, una de ellas es la descomposición de una serie temporal en 4 componentes y la otra son las medidas móviles, que supone trasladar los datos de n períodos anteriores al período en que se quiere aplicar la predicción, pero sólo se debe aplicar cuando no se prevean cambios importantes.

El inconveniente de estas técnicas radica en que cuanto mayor sea la cantidad de datos, más fiable será la predicción, pero a la vez, cuanto mayor sea el período, menor será la fiabilidad, algo que resulta contradictorio.

Las técnicas cuantitativas estadísticas emplean el método mínimo cuadrático que permite establecer una línea predictora de la tendencia aproximada.

- cualitativas: estas tienen por el contrario la ventaja de incorporar datos contextuales pero eliminan el sesgo objetivo, del que no se debe prescindir.

Algunas de estas técnicas son el jurado de expertos, la proposición del personal comercial, el estudio de mercados de consumidor o el método Delphi.

8. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Esta técnica busca el logro eficaz y eficiente de los objetivos, favoreciendo a la vez el autocontrol y la motivación del personal.

La filosofía que subyace a esta técnica es que si las personas participan en la fijación de sus propios objetivos, es más probable que se impliquen y comprometan en su cumplimiento.

El proceso consta de 6 etapas:

- la dirección General fija la estrategia
- el supervisor y los empleados fijan los objetivos que les competen
- se establece el sistema de incentivos

- se producen las acciones de autocontrol por parte de los empleados y de control por parte de la dirección
- se aplican medidas correctoras
- se reinicia el proceso.

Es especialmente importante que ni la fijación de objetivos, ni las acciones de control, ni las medidas correctoras se lleven a cabo de forma unilateralmente, por el contrario todo debe llevarse a cabo de forma negociada y discutida.

Entre las ventajas de esta técnica están la motivación, la reducción de conflicto o la mejor definición clara de las funciones, pero también tiene inconveniente, como las dificultades de llegar a acuerdos, la tendencia a que los objetivos sean a corto plazo o la tendencia a cumplir aquellos objetivos más incentivados.

TEMA 5. LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES I

1. ESTRUCTURA

2. MECANISMOS DE COORDINACIÓN

-adaptación mutua

-supervisión directa

-normalización: de procesos, de resultados, de habilidades y de comportamiento

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE MINTZBERG

-núcleo de operaciones

-dirección intermedia

-ápice estratégico

-tecnoestructura

-staff

TEMA 5. LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES I

1. ESTRUCTURA

Es un sistema de relaciones y dependencias que permite coordinar los medios humanos para conseguir el fin último de la organización.

2. MECANISMOS DE COORDINACIÓN

Inherente a la coordinación se hacen necesarios unos mecanismos de coordinación, existen unos formales y otros informales; todos ellos pueden aparecer de forma conjunta o irse superponiendo, el caso es que son complementarios y aunque existe un orden en el que suelen ir apareciendo, a medida que la organización crece los mecanismos pueden reaparecer.

El primero y más simple es la adaptación mutua, este es un mecanismo informal que consiste en la autorregulación por parte del trabajador, y aunque suele aparecer en organizaciones sencillas, también puede reaparecer en organizaciones grandes y complejas.

El segundo es la supervisión directa, este es un mecanismo formal de distribución de poder y autoridad, que llegado un cierto momento es imprescindible para la organización. Así aparece un jefe, que sirve de enlace entre el grupo y los superiores.

El tercer mecanismo es la normalización, que implica un proceso previo de análisis y permite reducir la necesidad de información y comunicación para que los miembros de la organización lleven a cabo su trabajo de forma eficaz y eficiente. Existen varios tipos de normalización:

-la normalización del proceso de trabajo consiste en detallar y especificar, con mayor o menor exhaustividad, de qué forma ha de llevar a cabo cada persona su proceso de trabajo y como encajan unos procesos con otros

-existen una serie de puestos en las que esta normalización no se puede llevar a cabo, de forma que se recurre a la normalización de los resultados, así el ocupante de un puesto sabe que resultado tienen que alcanzar con su trabajo pero tiene total autonomía para decidir cómo hacer su trabajo

-hay otros puestos en que no cabe ninguno de los dos tipos de normalización anteriores, de forma que se recurre a la normalización de habilidades, lo que se establece son los conocimientos y capacidades que tiene que tener el ocupante del puesto

-un último tipo de normalización es la normalización de reglas, que consiste en establecer unas normas de comportamiento para los miembros de la organización, y tiene lugar en organizaciones donde tiene mucho peso la cultura y la misión. En este tipo de organizaciones se recurre al adoctrinamiento.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE MINTZBERG

Esta estructura parte de la idea de que el contacto entre el núcleo operativo y el ápice estratégico hace necesaria la aparición de una línea intermedia de dirección, que aparece con el mecanismo de coordinación de la supervisión directa.

La necesidad de normalizar hace necesaria la aparición de un nuevo elemento: la tecnoestructura.

Y de la necesidad de servicios de apoyo para la organización surge el otro elemento: el staff.

En definitiva:

- el núcleo de operaciones tiene el contacto directo con el trabajo
- la dirección intermedia traduce los objetivos generales en objetivos operativos: departamentales e individuales
- el ápice estratégico fija los objetivos generales
- la tecnoestructura analiza los procesos, puestos, habilidades... del núcleo de operaciones para normalizar
- el staff presta servicios de apoyo.

TEMA 6. LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES II

1. ORGANIZACIÓN
2. ESPECIALIZACIÓN Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO
 - especialización: aparición de los puestos de trabajo
 - diferencia: división de trabajo-organización de trabajo
 - especialización del trabajador
 - especialización del trabajo
 - inconvenientes de la especialización del trabajo y cómo solucionarlos
3. FORMALIZACIÓN
 - organizaciones burocráticas y orgánicas
4. PREPARACIÓN PARA EL PUESTO
 - normalización de procesos: trabajadores no cualificados
 - normalización de habilidades: trabajadores especialistas
5. ESPECIALIZACIÓN EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS
6. DOCTRINAMIENTO
 - normalización de conductas: doctrinamiento
 - importancia del doctrinamiento de los directivos
7. UNIDADES ORGANIZATIVAS
 - qué es una unidad organizativa
 - mecanismos de coordinación que operan
 - inconveniente
 - diferenciación
 - integración
8. DEPARTAMENTALIZACIÓN
 - en qué consiste
 - criterios de departamentalización: por funciones, por territorio, por productos
9. DELEGACIONES DE RESPONSABILIDAD
 - aparición de la cadena de mando
 - tramo de control: Graicunas y Uruwick
10. DISPOSITIVOS DE ENLACE
 - para qué sirven
 - puestos de enlace
 - comités
 - directivos integradores
11. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN
 - qué es la centralización y la descentralización: delegaciones de poder
 - posiciones extremas
 - necesidad de delegar
 - tipos de descentralización

TEMA 6. LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES II

1. ORGANIZACIÓN

El diseño de la estructura de una organización supone un proceso que pasa por: fijar unos objetivos, decidir las tareas y funciones necesarias para lograr los objetivos, incorporar las personas necesarias para realizar las tareas, asignar a las personas puestos, agrupar las personas y puestos en unidades organizativas y fijar las relaciones entre unidades a través de la coordinación.

Este proceso implica actuar sobre la estructura de la organización y en ello consiste organizar.

Formalmente, organizar consiste en fragmentar el trabajo para crear puestos y unidades organizativas y fijar las relaciones entre ellas.

Lo más importante del proceso es la delegación de autoridad, algo en lo que va a influir el grado de centralización e intervención de las unidades de staff.

2. ESPECIALIZACIÓN Y DISEÑO DE PUESTOS

La especialización es una consecuencia de la división del trabajo y arranca de la Revolución Industrial con la aparición de la producción fabril.

Fruto de la división del trabajo, aparecen los puestos, que son lugares dentro de la organización donde una tarea o un conjunto de tareas son desarrolladas por una persona o un grupo de personas.

Hay que distinguir entre división del trabajo (diseño de puestos) y organización del trabajo, ya que la división del trabajo se refiere exclusivamente al contenido de un puesto: las tareas, la responsabilidad y los recursos necesarios; mientras que la organización del trabajo es un concepto más amplio que se refiere a toda la organización o una parte de ella y abarca muchas más cosas: diferenciación entre puestos, horarios, retribuciones, relaciones de poder...

Decíamos que como consecuencia de la división del trabajo aparece la especialización, y la especialización puede referirse a dos cosas: especialización del trabajador y especialización del trabajo.

Si nos centramos en la **especialización del trabajador**, aparecen dos tipos de trabajadores: especializados y especialistas.

Los dos realizan un trabajo especializado, la diferencia es que en el caso de los primeros, las tareas y los procesos de trabajo están formalmente definidos y ellos no necesitan ninguna cualificación para ocupar ese puesto; sin embargo en el segundo caso los procesos de trabajo no están formalizados y se requiere que el trabajador tenga una cualificación específica para ocupar ese puesto. Los trabajadores especializados realizan un trabajo especializado y formalizado, los especialistas tb realizan un trabajo especializado pero no formalizado y están además personal y especialmente especializados.

Si nos centramos en la **especialización del trabajo** aparecen dos tipos de especialización: vertical y horizontal.

La especialización vertical hace referencia al número de tareas que tiene que realizar la persona que ocupa el puesto: cuanto menor sea el número de tareas que hay que realizar al ocupar un puesto, más especializado horizontalmente estará ese puesto; y cuanto mayor sea el número de tareas que haya que realizar al ocupar un puesto, menos especializado estará el puesto.

La especialización vertical se refiere al grado de autonomía y responsabilidad de su propio trabajo que tiene el ocupante del puesto: cuanto menos autonomía y responsabilidad de su propio trabajo tenga el ocupante del puesto, más especializado verticalmente estará ese puesto, y cuanto más autonomía y responsabilidad de su propio trabajo tenga el ocupante del puesto, menos especializado verticalmente estará el puesto. El resultado de la especialización, tanto vertical como horizontal es la monotonía, la falta de motivación y, como consecuencia una bajada en el rendimiento; lo que no quiere decir que haya que olvidar que tiene ventajas. Para aumentar la satisfacción del trabajador en su puesto y aumentar así su rendimiento, existen dos mecanismos: -uno de ellos es el ensanchamiento del puesto: este mecanismo se emplea cuando la falta de satisfacción en el puesto se debe a que el número de tareas es muy reducido, hay mucha especialización horizontal, y la solución es ampliar las tareas -el otro mecanismo es el enriquecimiento: este se aplica cuando el problema radica en que hay demasiada especialización vertical, probablemente el trabajador no se sienta motivado porque no tiene ningún tipo de autonomía ni responsabilidad sobre su propio trabajo; la solución es delegar en él alguna responsabilidad.

3. FORMALIZACIÓN

El resultado de la especialización es menor grado de libertad y menor complejidad en el puesto.

En la mayoría de las organizaciones, los trabajos muy especializados y con los procesos de trabajo formalizados se encuentran en el núcleo de operaciones, pero esta formalización no es posible siempre.

En las organizaciones burocráticas donde el entorno es estable abundan los puestos que tienen el proceso de trabajo formalizado, sin embargo en las organizaciones orgánicas, que se caracterizan por la inestabilidad del entorno y la flexibilidad en la estructura, no es posible llevar a cabo esa formalización.

4. PREPARACIÓN PARA EL PUESTO

Para poder llevar a cabo el diseño de los puestos, la especialización y la formalización, es necesario un estudio previo que llevan a cabo los miembros de la tecnoestructura.

Así, resulta que en unas ocasiones aparecen unos puestos que se pueden formalizar horizontal y verticalmente, y se puede formalizar. Para ocupar estos puestos necesitaremos unos trabajadores que no precisan de una cualificación, será suficiente con una pequeña formación que les proporcione la organización sobre cómo realizar el trabajo. En este caso estamos ante una normalización del proceso de trabajo.

Pero también puede ocurrir que aparezca un tipo de puesto que si se puede especializar horizontalmente, pero no verticalmente, y no se puede formalizar. Para ocupar estos puestos, los trabajadores tienen que ser especialistas: necesitan unas habilidades y una formación adquirida previamente, aunque también puede que la formación se la proporcione la organización o que sea resultado de un proceso mixto, es decir completar dentro de la organización una formación adquirida previamente. En este caso estamos ante un tipo de normalización que se denomina normalización de habilidades. La normalización de habilidades se extiende a los miembros de la tecnoestructura y del staff.

5. ESPECIALIZACIÓN EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS

Podemos decir que en los puestos de dirección hay cierta especialización horizontal porque hay funciones, habilidades y roles definidos, no obstante esta especialización es mínima y no implica que el puesto sea monótono ni le resta complejidad, ya que las tareas, aunque definidas, son variadas. Sin embargo, lo que prácticamente no hay es especialización vertical ya que el directivo tiene gran autonomía y responsabilidad, aún así si existe un mínimo grado de especialización vertical, esta se va diluyendo a medida que subimos en la escala jerárquica de directivos.

6. DOCTRINAMIENTO

Ocurre, que en un tipo de organizaciones donde la cultura y la misión tienen mucha importancia se produce un tipo de normalización que se denomina normalización de conductas, es decir se fijan unas normas sobre cómo comportarse en la organización, y esa conducta tiene que ser acorde a los valores que encarna la organización.

En estos casos, la encargada de transmitir estos valores es la organización, y lo hace a través de un proceso de doctrinamiento por el cual pasan todos los miembros de la organización, sin excepciones.

No obstante, el doctrinamiento tiene especial importancia en un grupo: los directivos. La importancia del doctrinamiento tiene dos motivos:

- uno es que, en este tipo de organizaciones, sólo aquellos directivos que tienen fuertemente arraigados estos valores serán los que prosperen y tengan posibilidades de promocionar
- el otro es que los directivos sirven de guía para el resto de miembros de la organización.

7. UNIDADES ORGANIZATIVAS

Fruto de la división de trabajo, la organización queda fragmentada en puestos, y estos se irán agrupando en unidades organizativas.

Una unidad organizativa aparece cuando dos o más personas que realizan tareas relacionadas son agrupadas bajo la supervisión de un jefe que tiene autoridad y responsabilidad sobre ellas. Así, los puestos se van agrupando, como decíamos en unidades organizativas, y estas a su vez en unidades organizativas mayores hasta llegar a la cumbre de la organización.

En el proceso de formación de las unidades organizativas intervienen dos mecanismos de coordinación: uno informal que es la adaptación mutua (relaciones informales entre los integrantes de la unidad organizativa) y otro formal que es la supervisión directa (se nombra a un "jefe"). A la vez se sientan las bases para la normalización de resultados.

La agrupación en unidades organizativas tiene un inconveniente ya que, aunque se favorece la coordinación dentro de la unidad, se favorece la descoordinación entre unidades organizativas; esto ocurre porque es habitual que los miembros de la unidad se centren en lo que sucede dentro de la unidad y pierdan la perspectiva global, trabajando al margen de otras unidades.

Existe un estudio de Lawrence y Lorsch que apunta que, de la misma forma que las empresas como macrounidad tienen comportamientos diferentes en función del sector en el que operan, las microunidades de la empresa, también tienen comportamientos diferentes dependiendo del entorno y las unidades organizativas con que se relacionan. Esto es lo que se denomina diferenciación y consiste en que dentro de la unidad se crea

una cultura y una forma específica de comportarse e incluso, pueden aparecer tensiones y rivalidades entre unidades que también afectan a los directivos de cada unidad. Esta diferenciación aparece siempre, pero puede darse en mayor o menor grado. Pero algunas las unidades organizativa tienen que tener una interdependencia por ello se hace necesario frenar la diferenciación con el mecanismo de la integración. El mecanismo básico consiste en la supervisión directa: nombrar un jefe de las unidades organizativas que tienen que relacionarse, aunque está demostrado que funciona mejor la adaptación mutua entre las unidades organizativas que tienen que relacionarse. Cuando esta adaptación mutua es imposible se hace necesario establecer dispositivos de enlace, que son: los puestos de enlace, los grupos de trabajo, los comités, los directivos integradores y las estructuras matriciales.

8. DEPARTAMENTALIZACIÓN

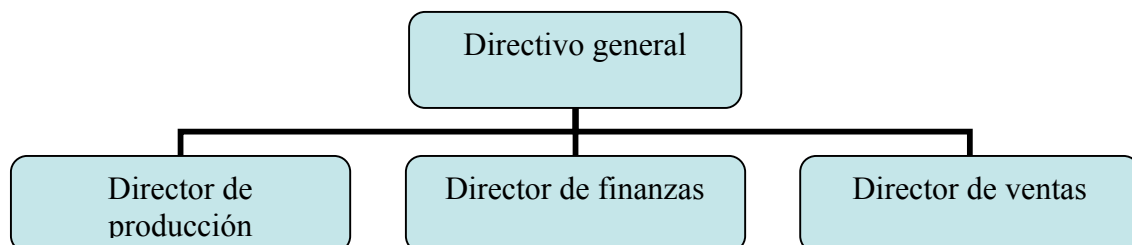
No todas las unidades organizativas son departamentos, pero si es cierto que el tipo más frecuente de unidad organizativa son los departamentos.

Para crear departamentos no existe un único criterio, y ninguno es perfecto, todos tienen ventajas e inconvenientes, de hecho lo común es que en una organización se combinen diferentes criterios. Los más comunes son tres: departamentalización por funciones, por territorios y por productos.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES

Es el criterio más empleado y consiste en agrupar los puestos que contienen tareas homogéneas, introduciendo la especialización en la estructura de la organización.

Está garantizado que garantiza la eficiencia y la coordinación dentro de la unidad, pero tiene inconvenientes ya que se dificulta la coordinación entre departamentos, se favorece la diferenciación y falta atención especializada.

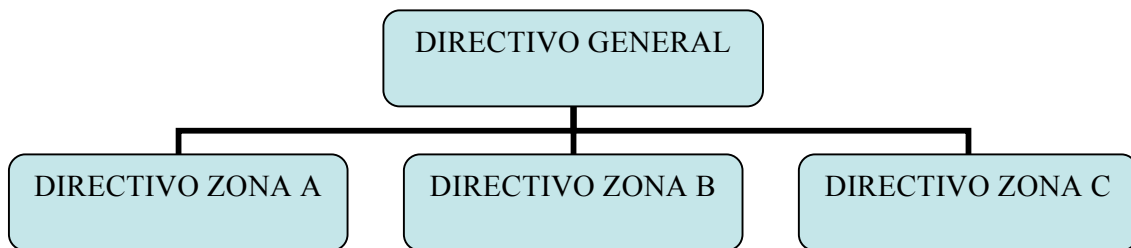


DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TERRITORIO

Este criterio se emplea sobre todo en empresas físicamente dispersas, que se dedican a producción y ventas, pero no en otro tipo de organizaciones. Los departamentos agrupan todas las actividades que se llevan a cabo en una zona, y el directivo al frente es responsable de todo.

Tiene ventajas como la autonomía, la especial atención a la zona, reducción en costes de transporte... Pero también tiene inconvenientes como la duplicidad de funciones, se requiere directivos generalistas, la necesidad del directivo de zona de delegar en muchos

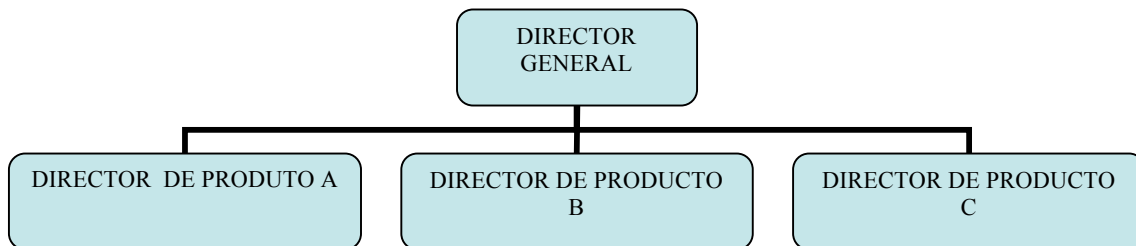
gerentes...



DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTOS

Este criterio consiste en agrupar bajo la dirección de un directivo todas las funciones relativas a un producto o servicio concreto. En la práctica es como tener muchas empresas dentro de una porque en cada departamento se trabaja con un producto, un mercado y unos clientes.

Tiene ventajas como facilitar el control de los costes y beneficios del producto, que permite reaccionar ante variaciones en el mercado de cada producto o que favorece la especialización en el producto; pero también tiene inconvenientes como la dificultad de control, la duplicidad de funciones o la necesidad de muchos directivos en que delega el directivo al frente del departamento.



9. DELEGACIONES DE RESPONSABILIDAD

A medida que la organización crece, llega un punto en que los directivos se ven saturados y tienen que delegar responsabilidades para permitir que la organización siga creciendo. El mecanismo a través del cual se producen las delegaciones es la cadena de mando.

Ese punto de saturación se determina por el tramo de control que es el número óptimo de subordinados que puede controlar cada directivo.

A este respecto existen dos estudios interesantes de dos autores:

-uno de ellos es Graicunas, que defiende que en la empresa hay tres tipos de relaciones: una directa y simple, una lateral y otra de grupo; este autor establece una complicada teoría para finalmente llegar a la conclusión de que el número óptimo de subordinados es 6

-el otro autor es Uruwick que establece que hay que diferenciar entre niveles, para el en los niveles más altos de dirección el número óptimo de subordinados es 4, mientras que en el núcleo de operaciones, el número óptimo oscila entre 8 y 12.

10. DISPOSITIVOS DE ENLACE

Los dispositivos de enlace son dispositivos de coordinación que se utilizan cuando la adaptación mutua es insuficiente para lograr la coordinación entre los directivos de dos departamentos que necesitan tener relaciones. Podemos hablar de hasta 5: puestos de enlace, equipos de trabajo, comités, directivos integradores y estructuras matriciales, pero los generalmente reconocidos son 3:

-puestos de enlace: este dispositivo se caracteriza por carecer de autoridad formal y su finalidad es facilitar la comunicación entre dos unidades que requieren trabajar de forma cohesionada. Dado que carecen de autoridad formal, es necesario que estas personas, que muchas veces no se dedican exclusivamente a esta tarea, tengan unos conocimientos y unas habilidades interpersonales que les den credibilidad. Estos dispositivos, son personas que pertenecen a una de las unidades organizativas implicadas o en ocasiones son dos los puestos de enlace y se comunican entre ellos. Por su procedencia, es importante también que superen la diferenciación que implica el hecho de que pertenecen a una unidad organizativa.

La ventaja de estos puestos de enlace es que son centros neurálgicos en los que confluye gran cantidad de información. Pero a veces, la necesidad de coordinación es tal que se hacen insuficientes y, entonces, surge la necesidad recurrir al segundo mecanismo: los comités

-comités: los comités son grupos de personas que se reúnen formalmente para tratar asuntos específicos, la periodicidad temporal es flexible. Son frecuentes entre directivos, y un tipo concreto es el comité que reúne a los directivos de unidades determinadas denominado comité interinidad, que si tiene una temporalidad obligatoria.

Otros tipos de comités son los grupos de trabajo o comités ad hoc, los comités tradicionales en la organización o los informales. Pero independientemente del tipo de comité de que se trate tienen que reunir unas características: confianza, buen clima, ser grupos homogéneos y basarse en el apoyo y la comprensión.

Podemos clasificarlos según su objetivo en comités de ejecución, de asesoramiento y de trabajo, o según su carácter en voluntarios y obligatorios.

Los comités tienen ventajas como recoger diferentes puntos de vista, favorecer la coordinación o motivar a sus integrantes, pero también tienen inconvenientes como los costes, la posibilidad de llegar a acuerdos poco acertados o la posibilidad de que aparezcan posiciones de fuerza.

-directivos integradores: este mecanismo de coordinación aparece cuando los anteriores se hacen insuficientes y consiste en un puesto de enlace con autoridad formal, pero no jerárquica; se diferencian de los puestos de enlace en que mientras que los otros se pueden dedicar a esa labor de forma no exclusiva, estos si tienen dedicación exclusiva.

11. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

Como consecuencia de la especialización vertical se genera una cadena de mando en la que se van produciendo delegaciones de poder, el hecho de que haya más o menos delegaciones de poder será el que nos permita hablar de centralización.

La centralización se caracteriza porque la cantidad de delegaciones de poder y responsabilidad es mínima, mientras que por el contrario, la descentralización se caracteriza porque hay muchas delegaciones.

Una organización totalmente centralizada es aquella donde todo el poder y responsabilidad necesarios para tomar una decisión se haya concentrado en una persona,

mientras que una organización totalmente descentralizada es aquella donde cualquiera puede tomar decisiones.

Estas posturas extremas son, en la práctica imposibles, y salvo que se trate de organizaciones muy pequeñas donde un único jefe sea el que concentre toda la autoridad y responsabilidad; siempre será necesario hacer delegaciones. Esto sucede porque cuando exceden el tramo de control, los directivos se ven saturados, y por tanto, obligados a delegar responsabilidades.

A la vista de esto, está claro que cuando hablemos de centralización o descentralización nos referiremos a tendencias o grados, pero no a posturas extremas.

La descentralización puede ser de dos tipos:

- la descentralización informal u horizontal se produce cuando un directivo concede a otro miembro de la organización la capacidad de tomar decisiones

- la descentralización formal o vertical consiste en un mecanismo formal por el cual se transmite de directivo a directivo la responsabilidad para tomar decisiones, y puede ser selectiva (poder para tomar decisiones centralizado en una persona) o paralela (poder para tomar decisiones se centraliza en un nivel).

TEMA 7. ORGANIGRAMAS Y GRÁFICOS DE RESPONSABILIDAD

1. ORGANIGRAMAS

- qué son
- ventajas
- inconvenientes
- clases

2. GRÁFICOS DE RESPONSABILIDAD

TEMA 7. ORGANIGRAMAS Y GRÁFICOS DE RESPONSABILIDAD

1. ORGANIGRAMAS

Un organigrama es un gráfico que intenta reflejar la estructura de la organización. Es un instrumento informativo.

En el organigrama sólo se recogen las relaciones formales, previstas y las líneas reflejan, generalmente, las relaciones de autoridad. Podría intentar recogerse todas las relaciones, pero para cada tipo de relación haría falta un tipo distinto de línea y el gráfico terminaría siendo confuso y se perdería su principal finalidad que es informar.

Los organigramas tienen ventajas como situar al miembro de la organización, orientar a los recién llegados, recoger gran cantidad de información previamente estudiada o mostrar el posible camino de promoción; pero también tienen inconvenientes, ya que sólo recogen las relaciones informales, son incapaces de mostrar todos los tipos de relaciones posibles, recogen la estructura del momento en que se diseñan pero hay que modificarlos continuamente...

Existen diferentes clasificaciones de los organigramas:

-atendiendo a la finalidad:

·informativos: incluyen las unidades más representativas de la organización, ofreciendo una visión global

·analíticos: incorporan todos los puestos y unidades organizativas, ofreciendo una visión detallada

-atendiendo a su extensión:

·globales: recogen toda la organización

·de detalle: se refieren a una unidad concreta

-atendiendo a su contenido:

·estructurales: en cada casilla aparece la denominación del puesto

·de personal: en cada casilla aparece la denominación del ocupante

-atendiendo a la forma: verticales, horizontales, circulares, vertical-horizontal...

2. GRÁFICOS DE RESPONSABILIDAD

Es un cuadro de doble entrada al que se incorpora por arriba los puestos y por el lateral las tareas, al cruzarlas entradas aparece una cuadrícula que se cubre con símbolos que representan la forma en que el ocupante del puesto interviene en la realización de esa tarea.