

Tema 17

Organización

¿Que se entiende por organización?

Es el marco en el que se desarrolla todo el proceso de toma de decisiones.

March y Simon: la estructura de la organización consiste simplemente en aquellos aspectos del esquema de conducta en la organización que son relativamente estables y cambian muy despacio.

Organización formal e informal: fue popularizada por **Chester Barnard** estableciendo la distinción entre ambas.

- **Organización formal:** sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. Suele estar representada en un organigrama acompañado de manuales de organización, descripción de puestos de trabajo y otros documentos formalizados.

Los elementos son:

- La comunicación entre las personas que componen la organización.
- Una actitud o disposición hacia un trabajo cooperativo.
- Un objetivo común.

La escuela de la dirección científica (**Taylor y Fayol**) dirigió sus esfuerzos al estudio y desarrollo de está.

- **Organización informal:** son los contactos a nivel individual o de grupo que no han sido planificados por la estructura formal pero que se desarrollan espontáneamente.

La escuela de las relaciones humanas se concentró en los aspectos de está.

Criterios a seguir para el diseño estructural de la organización: No existe una estructura de organización que sea susceptible de utilización en todas las circunstancias.

Componentes de la estructura organizativa

Niveles de la organización

Conclusiones sobre el crecimiento vertical:

- A medida que descienden los niveles en la organización decrece también la autoridad.
- El campo donde se ejerce la autoridad es más estrecho.
- Varía la clase de autoridad que se ejerce.

Problemas del crecimiento vertical:

- Costes.
- Comunicación.
- Dificultades en la planificación y control.

Departamentación

Es la agrupación de personas y funciones o tareas dentro de una organización

- **Departamentación por funciones:** sigue la lógica de las funciones básicas de una empresa (producción, comercialización y finanzas).

Ventajas:

- Sigue la lógica intrínseca de las funciones de la empresa.
- Los altos directivos están al frente de los departamentos que realizan las funciones básicas de la empresa.
- La especialización funcional hace más eficiente el uso de los recursos humanos.
- Simplifica el aprendizaje del personal.
- Facilita el control.

Inconvenientes:

- La responsabilidad por obtención de beneficios existe sólo en los niveles más altos.
- Excesiva especialización del personal, con lo que se pierde de vista el objetivo general de la empresa y resulta más difícil la coordinación.
- Dificulta la preparación de directores con visión de generalistas.

- **Departamentación territorial o geográfica:** la base de la departamentación es el territorio. Lo usan empresas que actúan en grandes áreas y agrupan las actividades que tienen lugar en un área o territorio determinado a las ordenes de un director.

Ventajas:

- La responsabilidad se coloca a un nivel más bajo.
- Se da importancia a los mercados y a los problemas regionales.
- Economiza esfuerzos de viajes de vendedores y transporte de mercancías.

Inconvenientes:

- Requiere mayor cantidad de personal con capacidad administrativa de tipo general.
- Dificulta el control a alto nivel.
- Tiende a duplicar servicios que funcionarían mejor si estuviesen descentralizados.

- **Departamentación por productos:** la base de la departamentación son los productos o las líneas de productos.

Ventajas:

- Facilita la utilización de bienes de equipo especializado.
- Permite utilizar al máximo las habilidades y conocimientos especializados del personal.
- Las labores de venta e ingeniería se ubican en el mismo sitio de producción.
- Permite prestar mejor atención al cliente.

Inconvenientes:

- Se necesita personal con gran capacidad administrativa.
- Riesgo de duplicación de funciones en servicios generales y actividades staff.
- Es difícil establecer un control a nivel de alta dirección.

- **Departamentación por proceso:** consiste en agrupa las funciones horizontalmente según los procesos realizados.

Ventajas:

- Especialización de la mano de obra para realizar estos procesos.

- **Organización matricial:** consiste en la combinación de dos o más departamentaciones, generalmente una funcional y otra por producto o regional.

Problemas:

- Se plantea el problema de la autoridad.
- Es necesario emprender una labor de aprendizaje o educativa.
- Se puede necesitar una mayor labor administrativa para registrar la información necesaria.

Inconvenientes:

- El peligro de ser responsable ante dos jefes.
- La toma de decisiones al depender de más de una persona es más lenta.

La autoridad

Fayol: es el derecho a dar órdenes y el poder exigir obediencia. Distingue entre:

- **Autoridad oficial:** se debe o es inherente al puesto de la persona en la organización.
- **Autoridad personal:** se deriva de la inteligencia, conocimientos, experiencia y recursos de la persona.

Max Weber: ha elaborado un concepto sistemático de autoridad en organizaciones burocráticas. Distingue entre:

- Legal-racional.
- Tradicional.
- Carismática.

Chester Barnard: es el carácter de una comunicación en una organización formal, por virtud de la cual es aceptada por el miembro de la organización, en cuanto gobierna o determina lo que hace o debe dejar de hacer en la organización. Aspectos:

- **Subjetivo:** la aceptación de la comunicación por parte del súbdito.
- **Objetivo:** un sistema de coordinación de las comunicaciones en la empresa.

Aspecto subjetivo del concepto de autoridad de Barnard

Una persona aceptará una comunicación cuando:

- a) Pueda entender y, de hecho, entienda la comunicación.
- b) Crea que es consistente con el fin de la organización.
- c) Crea que es compatible con sus intereses personales.
- d) Tenga capacidad para obedecer.

La *zona de indiferencia* es la disposición de muchas personas a actuar según los dictados de la autoridad. A más alta posición en la organización, mayor zona de indiferencia.

Aspecto objetivo del concepto de autoridad en Barnard

Requisitos para mantener un sistema de comunicaciones:

1. Los canales de comunicación deben ser conocidos.
2. Cada miembro de la organización debe conocer el canal de comunicación que le corresponde.
3. El canal o línea de comunicación debe ser lo más corto o directo posible.
4. Debe usarse la línea de comunicación en toda su extensión.
5. La competencia de las personas al frente de cada centro de comunicación, bien sean subdirectores o mandos intermedios, debe ser adecuada.
6. La línea de comunicación no debe ser interrumpida mientras esté funcionando la organización.
7. Toda comunicación ha de ser controlada para ver si proviene de la autoridad correspondiente.

Autoridad de línea y autoridad de Staff

Las *funciones de línea* son aquellas que tienen responsabilidad directa en la realización de los objetivos de la empresa. El *staff* se refiere a aquellos elementos de organización que ayudan a la línea a trabajar más efectivamente para lograr los objetivos principales de la empresa (son un órgano consultivo de ayuda en su tarea, sin derecho de mandar ni el de exigir obediencia).

- **Requisitos:** Facilitar un rápido acceso a la información necesaria para el estudio en cuestión, consultar antes de decidir cualquier acción, esperar que tome la iniciativa en promover la acción y confiar en “vender sus ideas” y no en recurrir a ordenes.
- **Conflictos:** Los especialistas son mal mirados porque su nivel educativo es diferente, siempre están más cerca de la alta dirección, no les parece bien que les quiten sus funciones y estos suelen gastar mucho dinero y sus sueldos son mucho más elevados. El staff se impacienta cuando sus ideas no se ponen en práctica, por lo que edifican imperios para “empujar” o hacer cumplir estés.

Conclusiones sobre la estructura de la organización formal

Requisitos mínimos según *Drucker*:

- **Claridad:** cada elemento de la organización necesita saber cuál es el lugar que le corresponde.
- **Economía:** debe necesitarse un esfuerzo mínimo para controlar, supervisar e inducir el desempeño de la gente.
- **La dirección de la visión:** La estructura de la organización debe orientar la visión de los individuos y las unidades gerenciales hacia un rendimiento.
- **Comprender la tarea propia y la tarea común:** Una organización debe posibilitar a cada individuo la comprensión de su propia tarea y de la tarea común de la organización.
- **La decisión:** debe hacerse sobre las cuestiones apropiadas y en el nivel que corresponde.
- **Estabilidad y adaptabilidad:** se necesita una estructura estable, sin rigideces y que pueda adaptarse a nuevas situaciones, exigencias o condiciones.
- **Perpetuación y autorrenovación:** la organización debe ser capaz de producir, dentro de ella, los futuros líderes, así como ayudar a cada individuo a aprender y desarrollarse en cada cargo que ocupa.

El individuo y la organización

Keith y Davis: el hombre aspira a la libertad y la propia realización, mientras que la organización necesita coordinación y control para unificar esfuerzos y conseguir objetivos.

- **Factores que limitan la eficiencia del individuo en la organización:**

- Destreza, hábitos y reflejos inconscientes.
- Valores y objetivos.
- Conocimiento que el individuo tenga del trabajo a desarrollar.

La primera es fácil de romper, la segunda más complicada y la tercera está en estudio.

- **Las necesidades del individuo y la organización:** según *Maslow*: en toda persona existen, en forma piramidal, una jerarquía de necesidades.

En teoría el individuo debe ceder y dar prioridad a los objetivos de la empresa. En la práctica se produce un ajuste de necesidades en un proceso de fusión. Según *Davis* y *Blomstrom* siguiendo a *Bakke*, se pueden dividir en:

- **Proceso de socialización:** mediante el cual la organización pretende servirse del individuo para cumplir sus fines.
- **Proceso de personalización:** por el que el individuo intenta cumplir sus propios fines valiéndose de la organización.
- **Modelo de interacción entre el individuo y la empresa de Beer:** toda organización tiene unos objetivos más o menos claros, para los cuales se han de desarrollar una serie de actividades y tareas que aparecen plasmadas en el organigrama de la empresa.
- **Modelo de interacción entre el individuo y la empresa de Ericson:** *Richard Ericson*, partiendo del esquema de *Maslow* ha desarrollado el esquema de comportamiento de la *organización cibernética*: es aquella que está abierta y es muy sensible al entorno en que está ubicada, mercado en el que opera y, sobre todo, personas que trabajan en la organización. Del reconocimiento de las necesidades humanas se derivan estas consecuencias:
 - Será más efectiva la organización cuando más se reconozcan estos valores y se jerarquicen dentro de la organización.
 - La continua discusión y modificación de los valores de la organización hará esta sea más viable y progrese rápidamente.
 - Estas organizaciones tienen más probabilidades de cumplir sus objetivos, satisfacer las necesidades y los valores humanos asociados a estas necesidades.

El grupo y la organización

La función principal del grupo es una función mediadora, es decir, el eslabón que une al individuo con la organización.

Según **Deutxch** un grupo son dos o más personas que:

- Tienen una o más características en común.
- Se ven a sí mismas formando una entidad discernible.
- Son conscientes de la interdependencia de algunos de sus objetivos o intereses.
- Interaccionan unas con otras para alcanzar sus objetivos independientes.

Un *grupo social* es un sistema que recibe unos *inputs*, realiza una transformación y produce unos *outputs*.

- **La eficiencia del grupo en el trabajo:** *Elton Mayo* formuló la hipótesis de que el aumento de la productividad se había debido a la situación social de las trabajadoras, modificación de sus motivaciones y satisfacciones, resultado de un espíritu de grupo que se había desarrollado entre ellas y un sistema de supervisión mucho más abierto y democrático.
- **La cohesión del grupo:** la cohesión se refiere a los lazos que unen a los miembros de un grupo. Los efectos son:
 - Un grupo con un elevado grado de cohesión trabaja mucho más que un grupo con un grado bajo de cohesión, independientemente del grado de supervisión a que sean sometidos.
 - Los grupos con un elevado grado de cohesión trabajan con más intensidad en aquella tarea que coincide con el objetivo del grupo.

Si un grupo está cohesionado y acepta y hace suyos los fines u objetivos de la organización, la conducta será *funcional* (situación óptima). Si no su actuación será *disfuncional*.

- **Desarrollo de la cohesión:** son los mecanismos para desarrollar el espíritu de cohesión entre los miembros del grupo. La cohesión aumenta en las siguientes circunstancias:
 - Los miembros tienen la sensación de que son estimados por el grupo.
 - La relación entre los miembros del grupo es cooperativa y no competitiva.
 - Tienen oportunidad para establecer relaciones sociales.
 - El grupo es pequeño.

La cohesión disminuye en las siguientes circunstancias:

- Existen grandes expectativas acerca del grupo.
- Son unos pocos miembros los que dominan el grupo.
- Existe desacuerdo entre los miembros del grupo o los fracasos se suceden con frecuencia.

Circunstancias para lograr la cohesión:

- Un líder que conduzca al grupo con un talante democrático.
- Un sistema de comunicación eficaz que posibilite a todos los miembros del grupo estar informados continuamente de las actividades del grupo.

- **Los canales de comunicación en el grupo:** una interacción total y completa en un grupo no es posible si no existen unos canales de comunicación adecuados.

Los efectos de estos canales de comunicación son:

- a) Redes muy centralizadas (un miembro tiene más canales e información que otros).
 - Facilitan la labor del trabajo rutinario, principalmente porque concentran la información.
 - Fortalecen la posición del líder del miembro que figure en el centro de la red, es decir, el que tiene en su mano más canales e información.
 - Las interacciones entre los miembros del grupo se estabilizan según un esquema determinado.
- b) Redes poco centralizadas (los miembros tienen acceso al mismo número de canales y de información).
 - Producen mayores niveles de satisfacción.
 - Facilitan la solución de situaciones ambiguas e imprevisibles.
 - Este tipo de grupos son más inclinados a aceptar situaciones nuevas y aportar soluciones creativas.

La comunicación en un solo sentido es más rápida, aunque, no quiere decir que sea más fiable o que los miembros la acepten sin más ni más.

La doble comunicación es más efectiva y evita la represión de sentimientos e ideas, aunque lleve más tiempo.