

eman eta zabal zazu

*universidad
del país vasco*



*euskal herriko
unibertsitatea*

*Departamento de Economía Financiera II
Finantza Ekonomia II Saila*

GESTIÓN DE EMPRESAS II

ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS DE TRABAJO

OCW 2014

TEMA

1 Escuelas de Administración y Organización de Empresas

Autores:

Rosa M^a Ahumada Carazo

Eneka Albizu Gallastegi

Imanol Basterretxea Markaida

Amaia J. Betzuen Álvarez (Coord.)

Julen Castillo Apraiz

Izaskun Rekalde Abásolo

Índice

1. INTRODUCCIÓN	3
2. LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	4
2.1.Fundamentos de la Organización Científica.....	4
2.2.Descripción del modelo de Taylor.....	5
2.3.El Fordismo	6
2.4.Críticas y evolución del modelo de administración científica.....	7
3. TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
3.1.Principios generales de administración	10
3.2.Elementos de administración.....	12
4. ENFOQUE HUMANÍSTICO E IMPLICACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN	14
4.1.Orígenes	14
4.2. Descripción de la experiencia Hawthorne.....	14
4.3.Principales aportaciones del enfoque de las Relaciones Humanas.....	17
4.3.1Organización informal.....	18
4.3.2Liderazgo.....	19
4.3.3Motivación.....	20
4.3.4Selección de personal.....	20
4.3.5Críticas al enfoque de Relaciones Humanas.....,,.....	21
5. ENFOQUE NEOCLÁSICO	22
6. MODELO BUROCRÁTICO	24
7. TEORÍA DE SISTEMAS.....	25
7.1Subsistemas dentro de la empresa.....	26
7.2Aportaciones del modelo de sistemas.....	27
8. BIBLIOGRAFÍA	28

1. INTRODUCCIÓN

La última década del siglo XIX y las dos primeras décadas del XX van a ser el escenario en el que surgen las primeras investigaciones en materia de organización. Se trata de una época de gran crecimiento económico y donde la producción se va desplazando a talleres industriales de un tamaño y complejidad muy superior a los de la primera revolución industrial.

El enfoque clásico de la organización que en estas décadas surge, puede desdoblarse en dos corrientes basadas fundamentalmente en las aportaciones de dos ingenieros: uno americano, Taylor, y el otro francés, Fayol.

El primero desarrolló la organización científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria fundamentalmente a través de la racionalización del trabajo del operario.

Fayol será el precursor de la teoría clásica, escuela que busca aumentar la eficiencia de la empresa a través de la búsqueda de una estructura adecuada y del cumplimiento de una serie de principios de administración.

En ambos casos se centran en los aspectos técnicos del trabajo y de las organizaciones dejando de lado un elemento fundamental que constituye las organizaciones, además del técnico, que es el elemento humano, lo que les llevaba a considerar los incentivos económicos como únicos aspectos motivacionales de los trabajadores.

Tanto las aportaciones de uno como de otro han tenido una influencia notable en la estructura de las empresas occidentales, en el modo de concebir el trabajo y las relaciones laborales; definitivamente, en la forma de gestionar y dirigir las empresas. Si bien hoy en día el enfoque clásico de organización recibe un sin-número de críticas, y su pervivencia en nuestras empresas es considerado como un anacronismo y barrera al cambio y la mejora; la realidad nos muestra que numerosas empresas de nuestro entorno siguen siendo gestionadas con esquemas típicamente tayloristas. Además, el conocimiento del enfoque clásico de organización nos permitirá comprender mejor las aportaciones de escuelas más actuales, en la medida en que buena parte de las teorías de organización posteriores a la clásica se van a basar en sus aportaciones, bien para complementarlas, bien para oponerse a las mismas.

Así, frente a este modelo clásico, nace la denominada Escuela de Relaciones humanas, que basa sus estudios en el comportamiento del trabajador en general y dentro de la empresa como parte de un grupo social, susceptible de ser motivado a través de aspectos diferentes al puramente monetario.

A pesar de esta nueva visión, los supuestos en los que se fundamenta la escuela de RRHH son semejantes a los clásicos, ya que el objetivo sigue siendo la máxima eficiencia de la organización.

La mayor parte de los estudios desarrollados por esta escuela se basan en los experimentos realizados por el australiano Elton Mayo (1.880 - 1.949) en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company en el periodo de 1.927 – 1.932.

En contraposición a la escuela de relaciones humanas pero admitiendo algunos de sus postulados, surge la Escuela neoclásica, que intenta adaptar tanto las teorías clásicas como las ideas de la escuela de RH al entorno actual de las empresas.

Además de estas tres escuelas es necesario tener en cuenta en esta visión histórica el modelo de sistemas, como una parte importante dentro del campo de la organización, ya que trata de estudiar la empresa como un conjunto de subsistemas. Este aspecto también será aceptado por las teorías neoclásicas a la hora de desarrollar sus investigaciones.

2. LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

2.1. Fundamentos de la Organización Científica

Si bien los caminos que toman los autores clásicos para desarrollar sus postulados difieren bastante unos a otros, se observan algunas características metodológicas comunes. Éstas se pueden resumir en los siguientes puntos:

- a) El Modelo Clásico constituye el primer intento de estudiar científicamente la organización, y así crear un conjunto de conocimientos homogeneizados y globales sobre la administración de empresas.
- b) Su metodología es empírica. Buscan obtener normas o principios generales de administración procedentes de la experiencia y de los hechos que observan en la gestión de sus empresas.
- c) En tercer lugar, sus investigaciones suponen que todas las variables (económicas y tecnológicas), excepto la organización, permanecen constantes.
- d) Configuran una ciencia normativa, elaborando unos principios de organización que explican el “*debe ser*”.

Sin embargo, y a pesar de estas similitudes, las teorías de ambos autores van a centrarse en aspectos muy diferentes.

La preocupación de Fayol será aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos que componen la organización (estructura) y sus interrelaciones estructurales (funcionamiento). Mientras Taylor enfatiza en la tarea, Fayol pone el énfasis en la estructura, es decir, deja de lado la función técnica y se ocupa de la racionalización científica de la función administrativa.

2.2. Descripción del modelo de Taylor

La Organización Científica del trabajo va a nacer en EE.UU., desarrollada a partir de los trabajos de Frederick Winslow Taylor, y continuada posteriormente por el matrimonio Gilbreth Henry Ford y otros autores, fundamentalmente ingenieros.

La preocupación básica de esta escuela es aumentar la productividad elevando el nivel de eficiencia de la mano de obra, que en aquel momento se caracterizaba por su escasez, fundamentalmente en el caso de mano de obra cualificada. Esto tenía como consecuencia más negativa para la empresa una elevada rotación de personal.

Según Taylor, el objetivo principal de la administración debe ser conseguir la máxima prosperidad para el empresario y para cada uno de sus empleados. Para lograr este objetivo, Taylor estudia cuatro aspectos fundamentales en los que desarrolla sus principios científicos:

a) Racionalización del trabajo a nivel directivo.

Taylor concreta la división del trabajo separando el trabajo manual y el intelectual. *Separa las tareas de ejecución y las de organización científica del trabajo*, creando lo que denomina como “oficina técnica” que será la que se encargue de analizar las tareas a realizar y la forma más correcta de hacerlo.

Gracias a esta racionalización del trabajo a nivel directivo, se consigue aumentar la eficacia de la mano de obra, al tiempo que reduce las cualidades necesarias que requería un obrero.

b) Racionalización del trabajo a nivel operativo.

Esta racionalización se materializará:

- *En una selección y adiestramiento del obrero.*
- *En una descripción detallada de los movimientos elementales de cada obrero y del tiempo empleado en cada uno de ellos.*

c) Racionalización de la remuneración y la promoción del trabajador.

Considerando el salario como único factor motivador, la vía que propone Taylor para ligar salario y productividad es doble:

- *Plan Incentivo-Salarial o sistema de salarios-incentivo:* Se fija un tiempo patrón o tiempo medio para que un trabajador normal realice su tarea. Por encima de ese nivel la remuneración por pieza se incrementa con una prima por producción.
- *Promoción interna:* En este caso el incremento de salario viene dado por la promoción del trabajador a puestos más elevados técnicamente. No se plantea en ningún momento el tema de la motivación personal o una mayor autorrealización.

d) **Racionalización de la organización empresarial.**

Opina que la especialización y división del trabajo que propugna para los obreros también es positiva para los capataces y encargados. Esto da lugar al Principio funcional del mando. Cada obrero, en lugar de estar en relación inmediata con la dirección, por un sólo punto, recibe órdenes cotidianas de distintos responsables, cada cual especializado en un área. Esto es así porque ningún responsable puede asumir todos los conocimientos técnicos necesarios en la dirección científica del trabajo. En palabras del propio Taylor, “los obreros eran movidos de un puesto a otro, como se mueven las piezas de ajedrez en el tablero”, trabajando para distintos capataces especializados.

2.3. El Fordismo

Henry Ford aplicó los principios de la organización científica del trabajo, añadiendo una invención particular: la cadena de montaje, inaugurando la primera cadena de montaje de automóviles en Highland Park (Michigan en 1.913)

La cadena es consecuencia de la estandarización del producto y de la rutinización de la producción por eso sólo se producía un producto único; así las maquinas podían funcionar automáticamente.

La cadena de producción va a permitir llevar al extremo la división y simplificación del trabajo, limitando los efectos nocivos del exceso de rotación y los problemas de reclutamiento, al reducir los requerimientos de la mano de obra. Esto queda expresado de forma gráfica en palabras de Henry Ford:

“Cuando en 1910 fundimos los primeros cilindros del modelo T. todo en el taller se hacía a mano (...). Había obreros cualificados y no cualificados, moldeadores y peones. Hoy, sin embargo, tenemos aproximadamente un cinco por ciento de moldeadores y fundidores realmente especializados. El noventa y cinco por ciento restante son peones, o más exactamente, obreros especializados en una sola operación, de tal modo que hasta el individuo más estúpido puede aprender a ejecutarla en dos días”

Las empresas rompen así con la dependencia de una mano de obra experta, escasa y con gran autonomía para realizar su trabajo, sustituyéndola por hombres y mujeres casi sin formación previa. En palabras de un ingeniero de la misma compañía contemporáneo de Ford:

“(La empresa) desea y prefiere operarios de máquina herramienta que no tengan nada que desaprender, y que hagan simplemente lo que se les dice, una y otra vez, desde que suena la campana hasta que vuelve a sonar otra vez”

Demostrando la proposición taylorista de que es posible compaginar mayores salarios y mayor productividad, Ford eleva el sueldo de sus empleados de 2-3\$ a 5\$. Este ascenso salarial tiene como objetivo reducir los altos niveles de rotación, concediéndose únicamente a personal con cierto grado de antigüedad, y de estos trabajadores, únicamente a aquellos con una conducta laboral y social considerada adecuada por el patrón.

Algunos de los efectos nocivos que sobre los obreros ejercía la aplicación de la Organización Científica del Trabajo se van a ver multiplicados con la cadena de montaje fordista, razón por la cual el fordismo ha suscitado repetidas quejas por parte de los sindicatos. La oposición sindical a la cadena de montaje cobrará especial virulencia en países como Gran Bretaña, Suecia o Estados Unidos a comienzos de los setenta. Con la crisis del petróleo iniciada en 1973, el miedo al desempleo acallará la oposición obrera al trabajo en cadena, muy importante todavía en algunos sectores.

2.4. Críticas y evolución del modelo de administración científica

“El sistema inhumano y asqueroso de Taylor reduce a los seres humanos al estado de simples máquinas”. (American Federation of Labor.)

Las críticas que recibe el modelo taylorista se pueden agrupar en los siguientes puntos:

- a) Superespecialización del operario.
- b) Investigaciones posteriores a las desarrolladas por Taylor han demostrado que la especialización no conlleva necesariamente incrementos de la productividad.
- c) Rígida separación entre los ejecutores del trabajo y la dirección. Se da una separación excesiva entre la programación y ejecución de las actividades, entre el trabajo intelectual y manual.
- d) Estudio incompleto de la organización:
- e) Sólo estudia el interior de la empresa.
- f) Sólo estudia los problemas de producción.
- g) No tiene en cuenta el entorno.
- h) Ausencia de comprobación científica. Taylor pretende elaborar una ciencia sin haber demostrado sus principios.
- i) Además es un enfoque prescriptivo y normativo. Se refiere a cómo debe ser la empresa y no a cómo es.

Estas críticas y la presión sindical contraria a la Organización Científica del Trabajo, complican la aplicación de sus principios en las empresas. Será fundamentalmente durante la segunda guerra mundial

cuando se generalice la aplicación de la Organización Científica. La necesidad de sustituir a millones de trabajadores que marchaban al servicio militar por personal sin experiencia laboral previa, obligó a un estudio científico de las tareas y a una simplificación y división de las mismas que permitiera una rápida incorporación al trabajo y mantener o incluso elevar la producción con un personal menos cualificado. Cuando en otras épocas posteriores se han vuelto a dar situaciones de escasez de mano de obra cualificada en algunas industrias y países (como en la Europa de los 1960, 1970 o incluso más recientemente en el boom económico y el boom de la construcción en España entre 1996 y 2007), las respuestas han vuelto a ser en muchos casos respuestas de simplificación de tareas y sustitución de mano de obra cualificada por mano de obra sin cualificar aplicando modelos tayloristas.

En la actualidad, aun tratándose de un modelo denostado y criticado, es justo reconocer que son todavía muchas las empresas que siguen funcionando conforme a los principios de la Organización Científica del trabajo. Incluso muchos autores consideran que algunos modelos de organización actuales, y aparentemente más democráticos como la D.P.O (dirección por objetivos), están demasiado contaminados por esquemas y preconcepciones Tayloristas.

Neotaylorismo, Taylorismo digital y otras actualizaciones del Taylorismo.

En los últimos años, numerosos autores critican que muchas empresas siguen utilizando sistemas de organización tayloristas bajo el disfraz de sistemas más modernos, como la Dirección Por Objetivos. Esta es la crítica, por ejemplo, realizada por Alfonso Vázquez en su libro “El modelo vasco de transformación empresarial”, libro en el que contrapone algunas empresas vascas innovadoras en gestión con otras muchas que siguen aplicado recetas más o menos actualizadas o edulcoradas del taylorismo.

Algunos autores han acuñado el término de taylorismo digital o taylorismo informático. Este término se usa para definir la realidad de muchos puestos de trabajo que se han simplificado gracias a los avances informáticos y a la automatización, reduciéndose la cualificación necesaria para desempeñarlos y posibilitando reducciones de salarios, deslocalización y competencia en algunos puestos de trabajo antes desempeñados por trabajadores cualificados. El taylorismo digital somete a muchas tareas, hasta hace poco consideradas de carácter creativo, intelectual-, propio de las clases medias y muchos profesionales, al mismo destino que las artesanales. Dichas tareas son codificadas y digitalizadas consiguiendo que la capacidad humana de decisión y juicio pueda ser sustituida por programas informáticos con protocolos de decisión establecidos. Esos mismos programas informáticos permiten un

control individualizado del rendimiento de cada empleado minuto a minuto.

Un ejemplo extremo de control del rendimiento individual vía taylorismo informático es el de los almacenes de la empresa Amazon, con empleados trabajando contra el cronómetro-scanner, con objetivos por hora y por X segundos para cada operación. Estos sistemas llevaron en 2013 a diversas huelgas en Amazon Alemania, denuncias en EEUU y revelaciones periodísticas muy detalladas en el Reino Unido. En noviembre de 2013, el programa Panorama de la BBC emitió un reportaje sobre el sistema de organización del trabajo en el centro logístico de Amazon en Swansea. Un periodista encubierto consiguió un empleo en el almacén y tomó imágenes de su trabajo de forma encubierta. Una terminal le decía en cada momento qué objeto tenía que recoger, dónde debía colocarlo y cuántos segundos tenía para realizar esa labor. "Somos máquinas. Somos robots. Conectamos nuestra terminal, la llevamos encima, pero bien podría ser que estuviera conectada a nuestro cuerpo", criticaba un empleado.

Fuente: Elaboración propia

3. TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN

Uno de los principales autores de la teoría clásica de la organización fue el francés Henri Fayol. Tras graduarse en ingeniería de minas a los 19 años en 1860, ingresó a una gran empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. A los 25 años fue nombrado gerente de las minas y a los 47 ocupó la gerencia general. Su experiencia exitosa como gestor le lleva a interesarse por la estructura de la organización y por la función administrativa. Por ello trata de definir y de establecer los principios por los que se debe regir la función administrativa para que ésta se realice de un modo eficiente

A diferencia de Taylor, Fayol destaca y da importancia a las distintas funciones que se dan en la empresa, y no solamente a la función de producción. Identifica seis funciones desarrolladas en la actividad empresarial, funciones técnicas (producción), comerciales, financieras, de seguridad, contables y por supuesto la función administrativa; si bien su obra se centrará en el análisis de la Función Administrativa,

Para este autor las funciones administrativas o de dirección (relacionadas con la integración en la cúspide de las otras cinco funciones) deben coordinar y sincronizar los esfuerzos realizados por otras funciones. Es por tanto la más importante, es decir, vendría a ser el cerebro de la empresa.

3.1. Principios generales de administración

Con el objetivo de mejorar la eficiencia e la empresa a través de la función administrativa, Fayol basa la ciencia de la administración, en lo que denomina Principios generales de la administración, que serían los siguientes:

a) División del trabajo.

La división permite producir más y mejor con el mismo esfuerzo, aunque evidentemente, existirán límites a esta división, que van a venir marcados por la propia experiencia.

Lleva aparejada una especialización de funciones y delegación de poder en las grandes empresas.

Mientras Taylor habla de la división del trabajo a nivel operario o de capataces, Fayol se refiere a la división a nivel de órganos que componen la organización (departamentos, divisiones, secciones...). Existe división tanto *verticalmente* (diferenciando los distintos escalones de la organización) como *horizontalmente* (cada sección se crea para una actividad específica).

b) Autoridad-Responsabilidad.

Donde hay una autoridad nace una responsabilidad; es una consecuencia natural. El que tiene autoridad debe ser responsable de los resultados. Debe existir un equilibrio entre el volumen de autoridad poseído y la responsabilidad que se asume.

En las personas que ejerza labores de dirección se debe distinguir entre:

Autoridad legal. Tiene una base contractual como reflejo del puesto ocupado.

Autoridad personal que se deriva de la inteligencia, saber, valor moral, liderazgo, aptitud de mando.

Un buen responsable debe reunir ambos tipos de autoridad.

c) La disciplina.

Es el respeto a los convenios que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y los signos exteriores con que se manifiesta el respeto. Emana de la relación contractual.

Es básico para poder dar coherencia y eficiencia al cuerpo social; en caso contrario caeríamos en un caos administrativo.

Para el mantenimiento de la disciplina se requiere: Buenos responsables en todos los grados jerárquicos, convenios lo más claros y equitativos que sea posible y sanciones adecuadamente aplicadas.

d) Unidad de Mando

Para la ejecución de un acto, un agente sólo debe recibir órdenes de un superior inmediato.

e) Unidad de Dirección.

Consiste en la existencia de un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

f) Subordinación del interés particular al interés general.

En el conflicto entre el interés particular y el general se decide siempre por el general. Cuando estos intereses son diferentes es función de la administración el conciliarlos.

g) Remuneración del personal.

Deberá ser equitativa, proporcional al esfuerzo, no ser excesiva (ello sería desmotivador de un mayor esfuerzo), y dar satisfacción, en lo posible, tanto al empleado como al empleador.

h) Centralización

La idea de la centralización responde a la exigencia natural de que todas las funciones converjan a un punto (la dirección) y del mismo partan las órdenes que ponen en movimiento todas las partes. El grado de centralización o descentralización es una cuestión de grado y la cuestión está en buscar el límite que dé la óptima utilización de las facultades del personal, grado que puede variar.

i) Jerarquía.

La empresa está constituida por una serie de responsables que van desde la autoridad superior a los agentes inferiores, dando lugar a una división vertical de la autoridad.

Aparece así la vía jerárquica o línea de mando o autoridad formal que no es otra cosa que el camino que siguen todas las comunicaciones. Dado que la comunicación a través de la línea jerárquica no es siempre eficaz debido a su lentitud. Fayol resuelve esta dificultad aplicando la delegación de autoridad y de responsabilidad. Se delega autoridad cuando un superior otorga libertad a un subordinado para que utilice su propio juicio en la toma de decisiones ya que cuando la empresa es demasiado grande es imposible que una persona realice toda la toma de decisiones.

j) Orden.

Fayol distingue entre:

Orden material: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

Orden social: Un lugar para cada agente y cada agente en su lugar.

k) Equidad.

Se produce como consecuencia de la justicia y de la rectitud.

La justicia es la realización de los convenios establecidos. Pero los convenios no pueden prever todas las situaciones, es necesario a menudo interpretarlos o suplir su insuficiencia, combinando la justicia con la benevolencia.

Todas las obligaciones se deben repartir equitativamente.

l) Estabilidad del personal

Para Fayol es de vital importancia el mantenimiento de una relación laboral estable, especialmente para el personal directivo

El objeto de esta estabilidad es doble: Por un lado, conservar y emplear la inversión efectuada en personal tanto en experiencia como en formación y por otro lado, poder crear un cuadro de mando con la experiencia en distintas funciones para poder desempeñar las funciones administrativas.

m) Iniciativa

La iniciativa sería la posibilidad de concebir, ejecutar y asegurar el cumplimiento de un plan. Además de aumentar la eficacia administrativa, es un estímulo de la actividad humana por lo que ha de extenderse a todos los niveles de la empresa.

Será mejor jefe aquél que sea capaz de inspirar y desarrollar la iniciativa de su personal.

n) Unión del personal.

La unión hace la fuerza y conduce a la armonía, que conlleva una mayor satisfacción de los trabajadores y la buena marcha de la empresa.

3.2. Elementos de administración

La función administrativa será la encargada de coordinar el resto de funciones de la empresa, por tanto tomando como base los principios generales Fayol le asigna los siguientes actos con el fin de delimitar su objeto:

- a) **Previsión:** La función administrativa se inicia con la determinación de los objetivos y medios para lograrlos, lo cual se plasma en un programa de acción.
- b) **Organización:** Para Fayol, es aquella acción encaminada a dotar a la empresa tanto del elemento técnico como humano necesario para que se desarrollen perfectamente los 6 grupos de funciones señalados, dentro de los principios generales de la administración.

Por tanto, supondrá el constituir el cuerpo social en sus distintos niveles jerárquicos (presidida por el principio de unidad de mando y de dirección reflejado en el organigrama o árbol). Pero no basta con ello sino que hay que asignar las funciones a cada grupo de personas en función de sus cualidades.

- c) **Mando:** Es la fuerza que pone en movimiento el cuerpo social encargado de la realización de las funciones empresariales. El objeto del mando está constituido por el mantenimiento de la unidad en la actividad empresarial para el cumplimiento de sus fines con el máximo provecho. Viene marcado por la autoridad de los órganos superiores para ordenar la realización de cualquier acto a sus subordinados.
- d) **Coordinación.:** La finalidad es armonizar todas las actividades que se realicen en la empresa.
- e) **Control:** Vigilar para que todo se realice según lo planificado y detectar posibles desviaciones.

Empresas sin unidad de mando, ni unidad de dirección. ¿Monstruos de dos cabezas?

Dos de los Principios de Administración más importantes según Fayol son el Principio de Unidad de Mando y el Principio de Unidad de Dirección.

Comparando las empresas con los seres vivos, Fayol afirma que “Un organismo con dos cabezas es un monstruo en el mundo social como en el mundo animal y que no merece mantenerlo con vida. “ Con esas palabras Fayol crítica a aquellas empresas que tienen no uno, sino dos directores generales, pues los empleados pueden recibir órdenes distintas de uno y otro, sería difícil establecer una dirección y objetivos únicos,...

De todos modos, la realidad empresarial nos señala empresas que durante largos periodos de tiempo han incumplido estos dos principios, y en algunas ocasiones de forma exitosa. Entre 1999 y 2007, el gigante aeroespacial europeo EADS mantuvo una bicefalia, con dos directores generales: uno francés (Louis Gallois) y otro alemán (Thomas Enders) codirigiendo la empresa. Finalmente, los desacuerdos entre ambos llevaron a que la empresa optara por una única dirección.

En 2012, los dos codirectivos de RIM, el fabricante de los teléfonos móviles BlackBerry renunciaron a su cargo por los malos resultados de la empresa, que muchos analistas económicos achacaron a la bicefalia

de la empresa y al incumplimiento de los principios de unidad de mando y unidad de dirección. Esos mismos analistas obviaban que RIM había sido exitosa durante dos décadas con esa misma bicefalia.

Las fusiones llevadas a cabo entre distintos bancos y cajas de ahorro también han llevado en muchas ocasiones a periodos transitorios en las que el nuevo banco fusionado mantenía a dos directores generales. Este fue el caso, por ejemplo, de la creación de Banca Cívica en 2010 con dos co-presidentes, Enrique Goñi (proveniente de Caja Navarra) y Antonio Pulido (proveniente de Cajasol), con paridad de rango y condiciones, que asumieron de manera compartida las funciones ejecutivas del grupo. Los resultados de esta codirección, como el de la mayoría de codirecciones tras fusiones bancarias, generaron “monstruos” y pésimos resultados económicos y sociales, acordes a las previsiones negativas de Fayol.

Fuente: Elaboración propia

4. ENFOQUE DE RELACIONES HUMANAS E IMPLICACIONES PARA LA ORGANIZACIÓN

4.1. Orígenes

El origen del Enfoque de Relaciones Humanas se sitúa en los estudios realizados por el profesor de la Universidad de Harvard. Elton Mayo (1880 - 1949) en la fábrica de Hawthorne de la Western Electric Company entre 1927 - 1932.

Al principio el interés de Mayo se centró en la fatiga, los accidentes y la rotación de la mano de obra, así como en los efectos de los períodos de descanso y las condiciones físicas del trabajo en la productividad. Con esta motivación, similar a estudios realizados por diversos autores clásicos, inició unos estudios en la fábrica de Hawthorne.

4.2. Descripción de la Experiencia Hawthorne

Para entender la experiencia Hawthorne, hay que tener en cuenta que el equipo de investigación liderado por Elton Mayo, partía de una idea preconcebida, que les llevaba a pensar que una mejora en las condiciones de trabajo, debía desembocar en una mejora de la productividad.

Para ello desarrollaron un estudio en cuatro fases:

1ª fase:

En esta fase se seleccionó dos grupos de mujeres y se introdujo variaciones en las condiciones de trabajo de uno de ellos. Estas variaciones consistían sobre todo en cambios en la intensidad de luz bajo la cual trabajaba el grupo. En este caso, no se encontraron relaciones simples entre los cambios experimentados en las condiciones de trabajo y los índices de producción.

2ª fase:

A continuación prepararon otro experimento en el que se seleccionó a un grupo de cinco mujeres a las cuales se separó del resto de empleados de la fábrica en un taller aparte. Cada empleada tenía un contador que permitía medir su rendimiento individual, el grupo contaba con un supervisor y también un observador del equipo de Elton Mayo que tomaba notas y grababa las conversaciones entre las empleadas. Las condiciones de trabajo de estas empleadas iban cambiándose a lo largo del experimento, esos cambios se sometían a la opinión y aprobación del grupo que recibía información sobre los objetivos y resultados del experimento.

Las fases del experimento fueron las siguientes:

TABLA 1.

Fases del experimento en la sala de ensamblaje de relés de Hawthorne

PERIODO	CAMBIO INTRODUCIDO	EFEECTO EN LA PRODUCCIÓN
PERIODO N°1	Medición de la producción en el lugar original de trabajo. Se establece la producción media	2.400 piezas semanales por persona
PERIODO N°2	El grupo experimental es aislado en una sala de pruebas	No existen datos
PERIODO N°3	Modificación el sistema de pagos (Se paga al grupo experimental por separado)	Incrementa la producción
PERIODO N° 4	Se les concede un descanso de 5 minutos	Incremento
PERIODO N°5	Se les concede un descanso de 10 minutos	Incremento
PERIODO N°6	Se les introduce tres descanso de 5 minutos	Se producen quejas. Producción constante

PERIODO N°7	Descanso de 10 minutos y refresco	Incremento
PERIODO N°8	Se recorta la jornada laboral en media hora	Incremento
PERIODO N°9	Se recorta la jornada laboral en media hora adicional	Incremento
PERIODO N°10	Se vuelve a las condiciones del periodo 7. (Antes de recortar la jornada laboral)	Incremento
PERIODO N°11	Se les concede el sábado libre	Incremento
PERIODO N°12	Se vuelve a las condiciones del periodo n°3	Incremento

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del experimento, les resultaron sorprendentes a Mayo y sus ayudantes de Harvard, ya que no entendían por qué cuando las empleadas volvían a la situación inicial, con unas peores condiciones de trabajo, continuaba aumentando la producción. Buscaron por tanto algún otro tipo de motivo, y lo encontraron en las relaciones que se habían creado dentro del grupo.

Elton Mayo y sus colaboradores se dieron cuenta que se había conseguido ese aumento en la producción a pesar del empeoramiento de las condiciones de trabajo gracias a:

- Ambiente amistoso que se había creado dentro del grupo
- La experiencia les había parecido divertida e interesante
- Habían trabajado con un supervisor democrático que les consultaba e informaba, sin un temor a la supervisión
- Aparecieron relaciones de amistad en el grupo
- Se desarrolló un liderazgo en el grupo, apareciendo espontáneamente un líder que guiaba las demás compañeras a alcanzar el objetivo común, de aumentar continuamente el ritmo de producción.

3ª Fase:

Puesto que han comprobado que las condiciones físicas en el trabajo no son la única causa que influye en la producción, Elton Mayo y su equipo se van alejando del objetivo de investigación inicial sobre las condiciones físicas en el trabajo.

Comienzan a estudiar las Relaciones Humanas, que se producen entre los empleados y lo hacen en un principio a través de entrevistas en

profundidad. Entre 1928 y 1930 Elton Mayo y sus colaboradores mantuvieron 21.000 entrevistas en profundidad con empleados de la Western Electric Company. En esas entrevistas buscaban detalles relacionados con el trabajo y la vida personal (amistades, vida en el hogar, relación con pareja, padres, hijos,...) que podían influir en las actitudes ante el trabajo y las interacciones con supervisores

Entrevistas no dirigidas de 60, 90 y hasta 120 minutos.

Estas entrevistas revelaron la existencia de grupos informales de trabajadores. Lo que los empleados encontraban más profundamente motivador eran las relaciones cercanas con otros empleados:

4ª Fase:

Tratan de estudiar la organización informal.

En esta ocasión analizan un grupo experimental de hombres, a los que se les ofrece un plan de incentivos grupales, por aumento de producción.

La hipótesis fue que, por un lado, los trabajadores buscarían sus propios intereses económicos y aumentarían al máximo su productividad y por el otro, que los aquellos empleados más rápidos presionarían a los más lentos con el objetivo de mejorar su eficiencia.

Sin embargo la situación no fue así, y se encontraron con una presión social en sentido contrario. En este caso el líder del grupo presionaba para que la producción no aumentara, con lo cual, el trabajador para ser aceptado en el grupo de trabajo debía actuar de acuerdo con las normas del grupo y no tratar de ser un trabajador extraordinario que produjera en exceso ni uno negligente que produjera menos de lo necesario.

Cuando quisieron continuar con el estudio, la empresa entra en crisis y deben abandonar las investigaciones.

4.3. Principales aportaciones del Enfoque de Relaciones Humanas

La escuela de Relaciones Humanas parte de las conclusiones de la experiencia Hawthorne, para describir una serie de principios que según ellos se pueden detectar en todas las organizaciones.

La principal conclusión que se desprende de la experiencia Hawthorne y que constituye la base para todas las demás conclusiones es la consideración del trabajador como hombre social.

El contenido y la naturaleza del trabajo, ejercen pues una influencia notable en la moral del trabajador y en su actitud hacia el trabajo lo cual influirá en la productividad. Por ello, se ve que la especialización funcional no es la mejor forma de llevar a cabo una división del trabajo.

Todo ello dio como resultado la necesidad de estudio de los aspectos emocionales, e incluso comportamientos irracionales. Son una realidad que la dirección deberá comprender para obtener los mejores resultados.

Los individuos están integrados en grupos sociales (en el trabajo, en la familia, con los amigos) y como tal, siguen unos determinados patrones de comportamiento. La dirección deberá estudiarlos para conseguir que esas motivaciones, esos patrones de comportamiento sean compatibles con los deseados por la empresa.

4.3.1. Organización informal

La escuela de RRHH determina la existencia de una organización informal: *“Una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que se forma espontáneamente a medida que las personas se interrelacionan entre sí”*

Según se puede desprender de la experiencia Hawthorne, además de las relaciones que se establecen en la organización por la estructura jerárquica, el desempeño de la tarea... se desarrollan una serie de relaciones espontáneas que surgen de los contactos personales entre los miembros de la organización, dando lugar a una o varias organizaciones informales dentro de la organización formal. El origen de la organización informal está en la necesidad del individuo de integrarse en los grupos en los que participa e identificarse con ellos, es decir. Debido a la “existencia de grupos sociales”, podemos decir que el rendimiento del empleado no solo dependerá de su capacidad física, sino también de la integración y buena relación con sus compañeros de grupo informal (“Producción = Capacidad Física + Integración social”).

La Organización Informal presenta las siguientes características:

- a) Se dan relaciones de cohesión o antagonismo de duración e intensidad variables entre individuos de diferentes niveles o secciones de la empresa en función de relaciones de simpatía o antipatía.
- b) Los individuos al pertenecer a un grupo informal adquieren cierta posición social o status en función de su papel en el grupo el cual es independiente del nivel jerárquico que ocupen en la organización formal.
- c) Los individuos se integran y colaboran en grupos libre y espontáneamente, esta espontaneidad y cooperación debe ser aprovechada por la organización formal en favor de sus intereses ya que ocasiones la organización puede desarrollarse en oposición a la organización formal y en desacuerdo con los objetivos de ésta.
- d) Dentro de la organización informal se establecen unos patrones de comportamiento similares en estructura a los de la organización formal tendentes a la consecución de los intereses y aspiraciones del grupo.

- e) Variaciones en la Organización Formal dan lugar a variaciones en la Organización Informal, también puede producirse al revés pero en este caso el efecto es más lento y a más largo plazo.
- f) La Organización informal trasciende a la formal, es decir que las relaciones que se establecen dentro de la organización informal duran fuera de las horas de trabajo.
- g) El comportamiento de los grupos sociales en la empresa estará condicionado por los dos tipos de organizaciones. La organización Informal surge en muchas ocasiones al amparo de la organización formal pero luego se convierte como parte integrante de la organización en su conjunto y se hace imposible comprender la naturaleza de la organización formal sin conocer la red de relaciones y de normas informales que surgen, por tanto, será tarea de la dirección conocer esta organización informal y aprovecharse de su funcionamiento para conseguir los objetivos de la organización formal.

4.3.2. *Liderazgo*

La existencia de esas organizaciones informales va a dar lugar a que adquiera importancia localizar aquella persona que ejerce de líder dentro de dichos grupos, para que la dirección sepa aprovechar a su favor dicha influencia.

Liderazgo (según escuela de RRHH) = Arte o proceso de influir sobre otras personas para que se esfuercen por voluntad propia y con entusiasmo en cumplir con las metas del grupo.

La teoría clásica no se preocupó de los liderazgos; o dicho de otro modo creía que coincidían con la autoridad formal asignada por la organización. La escuela de Relaciones Humanas considera que se debe diferenciar entre director (o autoridad formal) y líder (o autoridad informal) pero lo ideal sería que coincidiesen ambas figuras en la misma persona.

Por tanto, resulta fundamental estudiar los procesos de liderazgo de modo que consigamos hacer coincidir ambas figuras de este modo conseguiremos influir sobre los trabajadores para actuar en la dirección adecuada.

La escuela de Relaciones Humanas hace una distinción entre el concepto de liderazgo como una cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder) y liderazgo como función (como consecuencia de la distribución de autoridad dentro de la empresa).

El Enfoque de Relaciones Humanas recomienda a los directivos que adopten unas pautas de comportamiento similares a las de un líder democrático, ello supone incrementar la participación de los subordinados en la toma de decisiones, tener en consideración sus

opiniones..., para los clásicos el obrero era un mero instrumento que recibía órdenes y que no podía discutirlos. Esto supone una modificación del funcionamiento de las empresas, y en concreto de los sistemas de comunicación. No es suficiente con una comunicación vertical que siga la línea de autoridad con la única finalidad de transmitir órdenes al trabajador para que éste las cumpla, sino que es necesario que exista una comunicación fluida entre ambas partes.

El trabajador debe participar en la organización y conocer el alcance y el sentido de su trabajo Para poder identificarse con su empresa: ¿Para qué trabaja?; ¿Qué tipo de trabajo se espera de él?; ¿Cuál es la finalidad de su trabajo?

4.3.3. Motivación

Para los clásicos el comportamiento del hombre era motivado únicamente por la búsqueda de lucro, de la ganancia económica (Hombre-económico). Por tanto, toda la “teoría de la motivación” de los clásicos se basaba en el salario y de este modo diseñaron planes de incentivos salariales que consiguieran satisfacer a los trabajadores si colaboraban en las metas de la organización.

La experiencia de Hawthorne rompió con esto; el hombre no está únicamente motivado por estímulos económicos. Una serie de recompensas y sanciones sociales (estima, amistad, participación dentro de las actividades del grupo...) tienen una gran influencia en el comportamiento de los individuos, interfiriendo en los resultados obtenidos por la incentivación económica. (“Incentivos no—salariales”)

La Teoría de Relaciones Humanas no niega la capacidad motivadora del dinero pero niegan que la única motivación sea el salario.

4.3.4. Selección de personal

Tras las conclusiones aportadas hasta ahora podemos entender fácilmente que la escuela de relaciones humanas no establece como criterio básico de selección del personal la capacidad técnica del trabajador sino que también tendrá en cuenta la adaptación por parte del trabajador a la empresa.

(Producción = Capacidad + Adaptación o Integración.)

Un individuo adaptado es susceptible de ser formado, en caso de deficiencias técnicas, sin embargo, su integración dentro de una organización resulta más difícil.

Por ello, en la selección de personal se empezaron a emplear test de personalidad como instrumento de selección.

4.3.5. *Críticas al enfoque de Relaciones Humanas*

- a) Los autores de Relaciones Humanas se imaginaban que un trabajador integrado en su ambiente de trabajo, feliz, sería un trabajador productivo pero esa imagen no fue confirmada en investigaciones posteriores. Otras investigaciones demostraron la existencia de trabajadores felices pero improductivos e incluso trabajadores infelices pero productivos. Esto desfigura la correlación entre productividad y satisfacción.
- b) La escuela de Relaciones Humanas sobrevalora la incidencia de la cohesión grupal y la productividad que no están directamente relacionadas, pudiendo ser incluso contraproducente ya que el grupo puede poner a los individuos contra la dirección.
- c) El ámbito de estudio de Relaciones Humanas se limitó al igual que el de los clásicos a la fábrica o empresa industrial, además de considerar la empresa como un sistema cerrado e independiente de su entorno.
- d) El enfoque de Relaciones Humanas parece que en ocasiones sólo se preocupa de la felicidad y del bienestar de los trabajadores olvidándose de que la función principal de la empresa es producir bienes y servicios para obtener un beneficio.
- e) Algunos autores critican a la escuela de Relaciones Humanas porque dicen que los autores desarrollan una sutil estrategia para engañar a los trabajadores y hacerlos trabajar y que exijan menos. Es lo que se ha dado en llamar el enfoque manipulativo de la teoría de Relaciones Humanas. Se busca modificar el comportamiento del empleado en favor de los objetivos de la administración. El individuo cree que hace lo que viene de su interior, cuando realmente hace lo que otros pretenden que él haga para que esos otros consigan alcanzar sus objetivos. Les acusan de engañar a los trabajadores “pagándoles” con algo más barato que el dinero.
- f) Se centra casi exclusivamente en el área informal de la organización, dejando de lado la cuestión formal.
- g) Excesiva consideración de las motivaciones no salariales.
- h) Da una solución parcial o pseudo-solución del problema de integración del hombre en el trabajo. Ya que en lugar de actuar sobre las causas de la alienación y conflicto en el trabajo busca volver más agradables las actividades extra-funcionales. Así, el trabajo se convierte en un sacrificio que es compensado por la felicidad que se disfruta fuera de él.

Eric Abidal y el Futbol Club Barcelona: "A este equipo le falta fiesta".

Éric Abidal fichó el 28 de junio de 2007 por el Futbol Club Barcelona procedente del Olympique de Lyon, donde había ganado tres ligas consecutivas. El Barcelona pagó 14 millones de euros por fichar a Abidal, pero el jugador tuvo problemas de rendimiento su primer año en Barcelona en parte por problemas de integración con el resto del equipo.

El 30 de septiembre de 2008 Abidal decía en el periódico SPORT: "A este equipo le falta alegría fuera del terreno de juego. Se podría decir que a este equipo le falta fiesta. En Francia es costumbre que todos salgamos a cenar a casa de un jugador o al restaurante. Eso es algo que falta aquí. Conozco a todos los jugadores del equipo pero no se que hacen en su vida, si están casados, tienen hijos...En el campo somos una familia pero fuera no.

No necesito ganar tres o cuatro partidos para salir a cenar con el equipo, es cuestión de feeling y si lo quieres hacer lo haces.

El buen rollo fuera del terreno de juego es esencial para el buen funcionamiento del grupo. En el campo todo está bien pero fuera es más importante. Mi hija y mi mujer tienen amigos en Barcelona y yo sólo tengo amigos de fútbol".(Abidal, en SPORT, 30-9-2008)

Tal y como dice la Escuela de Relaciones Humanas, el rendimiento de los empleados no solo depende de su capacidad física, sino que también depende de su integración social. De las manifestaciones de Abidal puede deducirse que con los futbolistas de élite puede suceder algo parecido. Así, aunque un club pague millones de euros por un jugador de cualidades físicas y deportivas excelentes, puede que no recupere su inversión si no logra su integración en el grupo informal o grupos informales que haya en el equipo.

Fuente: Elaboración propia

5. ENFOQUE NEOCLÁSICO

La Escuela neoclásica surge cronológicamente de forma posterior a la escuela de Relaciones humanas, como reacción a la misma. Los Neoclásicos consideran que la empresa desde el punto de vista de la Escuela de Relaciones Humanas, pierde su "ser" particular y adquiere una serie de características que consideran impropias. Los neoclásicos

critican que el Enfoque de Relaciones Humanas deje de lado aspectos tan importantes como es la consecución de resultados económicos.

El enfoque neoclásico está constituido por el resurgimiento de las ideas clásicas pero debidamente adaptadas a los nuevos problemas y al tamaño de las organizaciones de hoy, teniendo en cuenta y aprovechándose de la contribución de las teorías administrativas

Las características principales de la Escuela Neoclásica serían las siguientes:

- a) Énfasis en la práctica de la administración. La Teoría Neoclásica se caracteriza por un fuerte énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por su pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables. Buscan técnicas que les permitan desarrollar sus conceptos de forma práctica y utilizable
- b) Reafirmación de los postulados clásicos. Los neoclásicos critican a los autores de la escuela de RH por considerar que no tienen en cuenta aspectos de la economía, ni aspectos concretos que rodean el comportamiento de las organizaciones. Por ello ven la necesidad de retomar gran parte de las afirmaciones de las teorías clásicas precisando nuevas dimensiones y reestructurándolas de acuerdo con las características de la época dándole una configuración más amplia y flexible.
- c) Énfasis en los principios generales de la administración. Observan que las actividades principales a desempeñar son comunes en todo tipo de organización. En consecuencia, tratan de establecer los denominados Principios generales de la administración. A través de estos principios se trata de definir la manera mediante la cual el administrador debe planificar, organizar dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados. Estos principios deben ser tenidos en cuenta pero de una forma relativa y flexible ya que deben aplicarse a situaciones extremadamente diversas. Se trata por tanto de adaptar las leyes científicas estrictas de los clásicos, con la intención de dar soluciones a problemas prácticos.
- d) Énfasis en los objetivos y los resultados. La organización surge para alcanzar unos objetivos y producir unos resultados. Es un medio para ello. Tanto la estructura como la orientación de la organización dependen de los objetivos que ésta se marque y de los resultados que espera obtener. Los objetivos son lo que justifican la existencia de una organización. Los Neoclásicos ponen énfasis principalmente en los fines y resultados.
- e) Eclecticismo de la Teoría Neoclásica. Los autores neoclásicos se basaron sobre todo en la teoría clásica, pero se dice que son eclécticos ya que además trataron de recoger las mejores aportaciones de casi todas las demás teorías.

Por ejemplo:

- De la Teoría de Relaciones Humanas tuvieron en cuenta aspectos como la organización informal, dinámica de grupos, comunicación, liderazgo, etc.
- De la teoría del comportamiento recogieron todo aquello relacionado con la motivación humana, estilo de dirección, etc.
- De la teoría de sistemas tuvieron en cuenta la existencia, por todos reconocida, de múltiples subsistemas dentro de la empresa y de las relaciones de la empresa con el entorno.

En resumen podemos decir que para los autores neoclásicos la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común.

Tendremos un buen administrador (la administración será eficiente) cuando éste ayude al grupo a alcanzar sus objetivos con el mínimo uso de recursos y de esfuerzo.

La administración es una actividad generalizada que requiere de un esfuerzo humano colectivo, es decir, es necesario coordinar las actividades grupales.

6. MODELO BUROCRÁTICO

El sociólogo alemán Max Weber (1864 – 1920), pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.

Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. El mecanismo burocrático produciría un incremento de la eficacia.

Todas las organizaciones tenían en común el ejercicio del poder y la autoridad y le interesaba saber porqué los individuos obedecían esas órdenes.

Para Weber, poder significaba la capacidad de obligar a los individuos a obedecer sin tener en cuenta su resistencia. La autoridad, sin embargo, era el logro de que voluntariamente se cumplan las órdenes.

En las organizaciones podemos encontrar varios tipos de estilos para ejercer la autoridad:

a) Autoridad carismática

Ciertas características personales hacen que una persona sea un líder de masas. Este tipo de autoridad tiene problemas cuando se produce la sucesión. Por lo tanto, está limitada en el tiempo, y se convertirá en alguna de las siguientes.

b) Autoridad tradicional

Se basa en el precedente y la costumbre. No es cuestionada, no se pone en tela de juicio la autoridad. Son posiciones de poder heredadas y no discutidas. Empresas familiares.

c) Autoridad racional/legal

Quiere alcanzar unos objetivos administrando racionalmente los recursos. La autoridad se ha conseguido en virtud el puesto que se ocupa.

Weber describió las características típicas de una organización burocrática:

- a) Las relaciones entre los miembros serán impersonales y regidas por criterios formales.
- b) La división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz.
- c) La existencia de una jerarquía de autoridad.
- d) Descripción de trabajo de una forma detallada
- e) Establecimiento de procedimientos y reglas de actuación.
- f) La contratación del personal se basa en su capacidad para el puesto.
- g) Registrar por escrito todas las decisiones.
- h) Separación de la propiedad de la organización y de las personas que trabajan en ella.

Weber como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operarios tuviesen falta de motivación, no identificación con los objetivos de la empresa, exceso de papeleo, falta de coordinación, rigidez de las decisiones...

7. TEORÍA DE SISTEMAS

La teoría de sistemas no tiene su origen en la organización y esto va a ser un elemento fundamental en todo el desarrollo posterior. De hecho, esta teoría tiene se planteó por primera vez en 1950 por un biólogo y filósofo austriaco, Ludwig von Bertalanffy. Aunque esta teoría surgiera inicialmente en el campo de la Biología, pronto se vio su capacidad de

inspirar desarrollos en disciplinas distintas y ha tenido una gran influencia en las ciencias sociales en general y en la organización de empresas en particular.

La teoría general de sistemas es una lógica que intenta estudiar lo general a través de lo particular para posteriormente integrarlo otra vez en lo general. Es decir, que a la hora de estudiar un sistema primero estudiaremos cada uno de los subsistemas que lo forman, siempre sin olvidarnos del sistema en el que está integrado, y luego se le da un enfoque global integrado e interrelacionando todos los sistemas.

La empresa es un sistema abierto y social. :

Al decir que la empresa es un sistema abierto queremos decir que la empresa está influida por el entorno (clientes, competidores, sociedad, entorno físico...). La empresa recibe inputs o entradas de ese entorno en forma de recursos humanos, financieros, materiales... que mediante la adecuada transformación permiten obtener unos resultados en forma de productos y/o servicios como salidas del sistema (outputs).

La empresa como sistema social está formada por personas, entre las cuáles se establecen relaciones e interactúan entre sí y entre las cuales existe una interdependencia. Esta formada por seres sociales los cuales tendrán cada uno sus propios intereses, lo que dará lugar a una multiplicidad de objetivos.

Aplicando la Teoría General de Sistemas podemos considerar a la empresa como un sistema abierto y complejo, con distintos subsistemas y elementos interrelacionados y organizados, formando un todo unitario y desarrollando una serie de funciones. Toda esa actividad se lleva a cabo en permanente interacción con el entorno con el que intercambia recursos e información

7.1. Subsistemas dentro de la empresa

La empresa, como todo sistema, está formada por subsistemas entre los que se establecen relaciones de interrelación o interdependencia. De esta interdependencia entre los sistemas se deriva el interés que esta escuela muestra por el entorno

Estos subsistemas dentro de la organización son los siguientes:

a) El subsistema de metas y valores

Estas metas y valores recogen los principios fundamentales y los planteamientos ideológicos de la empresa. Estos principios o ideología de la empresa deben estar en consonancia con los distintos valores del entorno, ya que en caso contrario, tendrá enormes dificultades para sobrevivir. Este subsistema es una parte abierta y en relación constante con el exterior

b) El subsistema técnico

Aglutina el conjunto de medios y conocimientos que la empresa emplea para efectuar su labor productiva y sacar provecho a su estructura.

c) El subsistema estructural

Es el armazón o esqueleto de la empresa.

Podríamos incluir el conjunto de normas, niveles, reglas de funcionamiento interno (autoridad, delegación...) que conforman la empresa. Se identificaría con la organización formal.

d) El subsistema psicosocial

El conjunto de afectos, interrelaciones que se producen entre los distintos grupos humanos que conforman la empresa. Constituyen la denominada organización informal (por tanto incluiremos conceptos como liderazgo, comunicación...).

e) El subsistema administrativo

Hace referencia a un subsistema que recoge el proceso de dirección o administración ya que fija los objetivos y diseña las estrategias y la estructura de la empresa.

Es un subsistema que se encarga de coordinar y dirigir al resto de subsistemas y establece los procesos de control.

7.2. Aportaciones del modelo de sistemas

La principal aportación de tipo conceptual hace referencia a la posibilidad de contemplar la organización como un todo unitario sin discriminar por ello el análisis de las partes que la componen. Frente a escuelas anteriores que sólo analizaban algunas partes o subsistemas de la empresa sin tener en cuenta la interrelación de esos subsistemas con otros de la empresa o con el entorno, el modelo de sistemas exige contemplar y analizar la empresa de un modo más complejo e interrelacionado. Así, La teoría de sistemas apoyándose en otras ciencias crea un modelo general de la organización en el cual se pueden apreciar los aspectos parciales y operativos de dicha organización, a la vez que se observa la estructura global de la empresa.

La teoría de sistemas da pie al surgimiento del enfoque de contingencias. Según este enfoque, no va a ser factible la redacción de principios de administración generales aplicables en cualquier empresa y en cualquier entorno. Un principio de administración que puede ser válido en una empresa (como sistema) o en una parte de ella (un subsistema), puede ser contraproducente en otras empresas, en otros subsistemas, o ante cambios en el entorno.

Sistemas, subsistemas y entorno.

¿Es bueno aplicar un mismo estilo de liderazgo en la matriz americana y en la filial rusa?

A pesar de que el Enfoque de Recursos Humanos incida en que un estilo de liderazgo democrático conduce a mejores resultados, una aproximación al liderazgo desde la teoría de sistemas nos llevaría a preguntarnos si eso es así. Si una empresa (sistema) cuenta con distintas filiales (subsistemas) que operan en países (entornos sociales, políticos, históricos, culturales, económicos,...) distintos, la teoría de sistemas nos induciría a pensar que un mismo estilo de liderazgo puede conducir a resultados distintos en diferentes subsistemas y entornos.

Eso es lo que parece deducirse de trabajos como el de la profesora Snejina Michailova, que analiza el efecto del estilo de liderazgo democrático de directivos americanos en las filiales rusas. Michailova observa que los empleados de las filiales rusas no valoraban bien el estilo democrático de los directivos y la voluntad de estos de hacer partícipes a los trabajadores en las decisiones. Los empleados rusos pensaban que los directivos americanos eran demasiado blandos, confusos, carecían de visión y estrategia y no entendían las especificidades rusas...

Lo empleados de las filiales rusas entrevistados por Michailova no veían como inapropiado un liderazgo autoritario, es más, lo consideraban como un prerrequisito para la existencia de disciplina, orden y éxito empresarial.

Fuente: Elaboración propia

8. BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Sádaba, A.A., Castillo Clavero, A.M.; Tous Zamora, D., E. (2003): *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Ed. Pirámide, Madrid.

Arruñada, B. (1993): *Economía de la empresa. Un enfoque contractual*. Ed. Ariel.

Arruñada, B. (1998): *Teoría contractual de la empresa*. Ed. Marcial Ponsl.

Bateman, T. S.; Snell, S. A. (2001) *Administración. Una Ventaja Competitiva*. 4^a edición. Ed. McGraw-Hill, México.

Cabanelas Omil, J. (1997): *Dirección de Empresas: Bases en un Entorno Abierto y Dinámico*, Ed. Pirámide, Madrid.

Chiavenato, I. (2006): *Introducción a la teoría general de la Administración*. Ed. McGraw – Hill. 7ªEd.

Chiavenato, I. (2002): *Administración en los nuevos tiempos*. Ed. McGraw-Hill, Bogotá.

Diez de Castro, J.; Redondo Lopez, C. (1996): *Administración de Empresas*. Ed. Pirámide, Madrid.

Diez de Castro, E.; Galan, J.L. y Martin, E. (2007): *Introducción a la Economía de la Empresa*, Ed. Pirámide, Madrid, Cap. 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 12.

Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M. y Donnely, J.H. (1999): *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Ed. IRWIN. EEUU,

Gómez, Mejía, L.R.; Balkin, D.; Leal, A. (2003); *Administración*. Ed. McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1994): *Administración*. Ed McGraw-Hill, 10ª Ed., Mexico.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2007): *Elementos de administración*. Ed. McGraw-Hill, México.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004): *Administración: Una perspectiva global*. Ed McGraw-Hill, 10ª Ed., Mexico.

Lawrence, P.R. y Lorsh, J.W. (1987): *La Empresa y su entorno*. Ed Plaza y Jané. Barcelona.

Likert, R. (1989): *El factor humano en la empresa*. Ed. Deusto, Bilbao, 1989

Lopez de Guereño, A. (coord.); Ahumada, R.; Albizu, E.; Basterretxea, I.; García, J.D.; Tejada, S.; Urionabarrenetxea, S. (2001): *Introducción a la Gestión de Empresas*, Ed. Universidad del País Vasco, Bilbao, 2. kap

Suarez Suarez, A. (2001): *Curso de Economía de la Empresa*. Ed. Pirámide. Madrid, 7. edición. Cap. 4, 5 y 6

Serra, A. (1986): *Empresa y sistema económico*. Ariel

Stoner, J.A., Freeman, R.E. y Gilbert, D. R. (1996): *Administración*. Prentice Hall, Mexico.

Tena Millan, J. (1995): *Organización de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Ed. Ed gestión, 1988.

Zerilli, A. (1994): *Fundamentos de organización y dirección general*. Ed. Deusto, Bilbao, 1989.