

Bloque I. Introducción

Tema 1. La Dirección de las Organizaciones

Tema 1. La Dirección de las Organizaciones

- 1.1. Introducción. El concepto de organización.
- 1.2. Las organizaciones como sistemas.
- 1.3. El subsistema de dirección.
- 1.4. La dirección de las organizaciones.
- 1.5. Bases teóricas de la dirección.

Bibliografía del tema:

García-Tenorío Ronda., J, García Merino, M.T., Pérez Rodríguez, M.J., Sánchez Quiros, I. y Valle Santos Álvarez, M. (2006). *Organización y dirección de empresas*. Thomson.

Capítulo 1 y Capítulo 3

Tema 1. La Dirección de las Organizaciones

Objetivos del tema:

- Presentar la complejidad del fenómeno organizativo y el concepto de organización.
- Reinterpretar el fenómeno organizativo bajo el prisma de la concepción sistemática y relatar los distintos subsistemas que conforman la organización
- Identificar el contenido básico del subsistema directivo y detallar el contenido de las distintas etapas que le componen.
- Repasar las distintas perspectivas que conforman el sustrato teórico de la dirección de empresas: Teoría de la Organización y aportaciones económicas.

1.1. Introducción. El concepto de organización

¿Por qué surgen las organizaciones?

¿Qué motiva a las personas a unirse en grupos?



EL esfuerzo colectivo produce mayores y mejores resultados que el esfuerzo humano. Somos **más productivos** cuando trabajamos juntos



Es en las **organizaciones** donde el esfuerzo puede unirse y dirigirse para lograr ser más productivos





ORGANIZACIONES

Diversidad

Complejidad

Dificultad definir el concepto de organización

Adaptación a un medio hostil, mediante el crecimiento y la especialización de las unidades.

Tema 1: La Dirección de las Organizaciones

1.1. Introducción. El concepto de organización

Sistema Racional.

“Colectividades orientadas a la persecución de objetivos relativamente específicos y a mostrar estructuras sociales relativamente formalizadas”

Conjunto de individuos.

Objetivos en Común.

Estructura interna formal.

Sistema Natural.

“Colectividades cuyos miembros comparten un interés común por la supervivencia del sistema y que se comprometen en actividades colectivas, informalmente estructuradas, para asegurar ese fin”

Conjunto de individuos.

Estructura informal.

Supervivencia.

Sistema Abierto.

“Coaliciones de grupos de interés cambiantes que desarrollan objetivos mediante la negociación; la estructura de la coalición, sus actividades y sus resultados están fuertemente influidos por los factores del entorno”.

Individuos cambiantes no permanente.
Flujos con el exterior.



Fuente: García Tenoria et al., (2006)

Por tanto, Las organizaciones se pueden definir como un grupo social estructurado, permanente y con una finalidad. Sus rasgos característicos serían: estar integrados por un conjunto de individuos, nacen con el propósito de alcanzar un objetivo, internamente aparecen reguladas por una estructura interna, mantiene relaciones con el entorno y procuran mantener su supervivencia.

- Tabla 1. Clasificación de las Organizaciones.

Fuente: Kotler (1982)

		TIPO DE PROPIEDAD	
		PRIVADAS	PÚBLICAS
OBJETIVO	ÁNIMO DE LUCRO	EMPRESAS	EMPRESAS PÚBLICAS
	SIN ÁNIMO DE LUCRO	ORGANIZACIONES BENÉFICAS	ADMINISTRACIONES, ORGANISMOS, UNIVERSIDADES PÚBLICAS, ETC.

1.1. Introducción. El concepto de organización

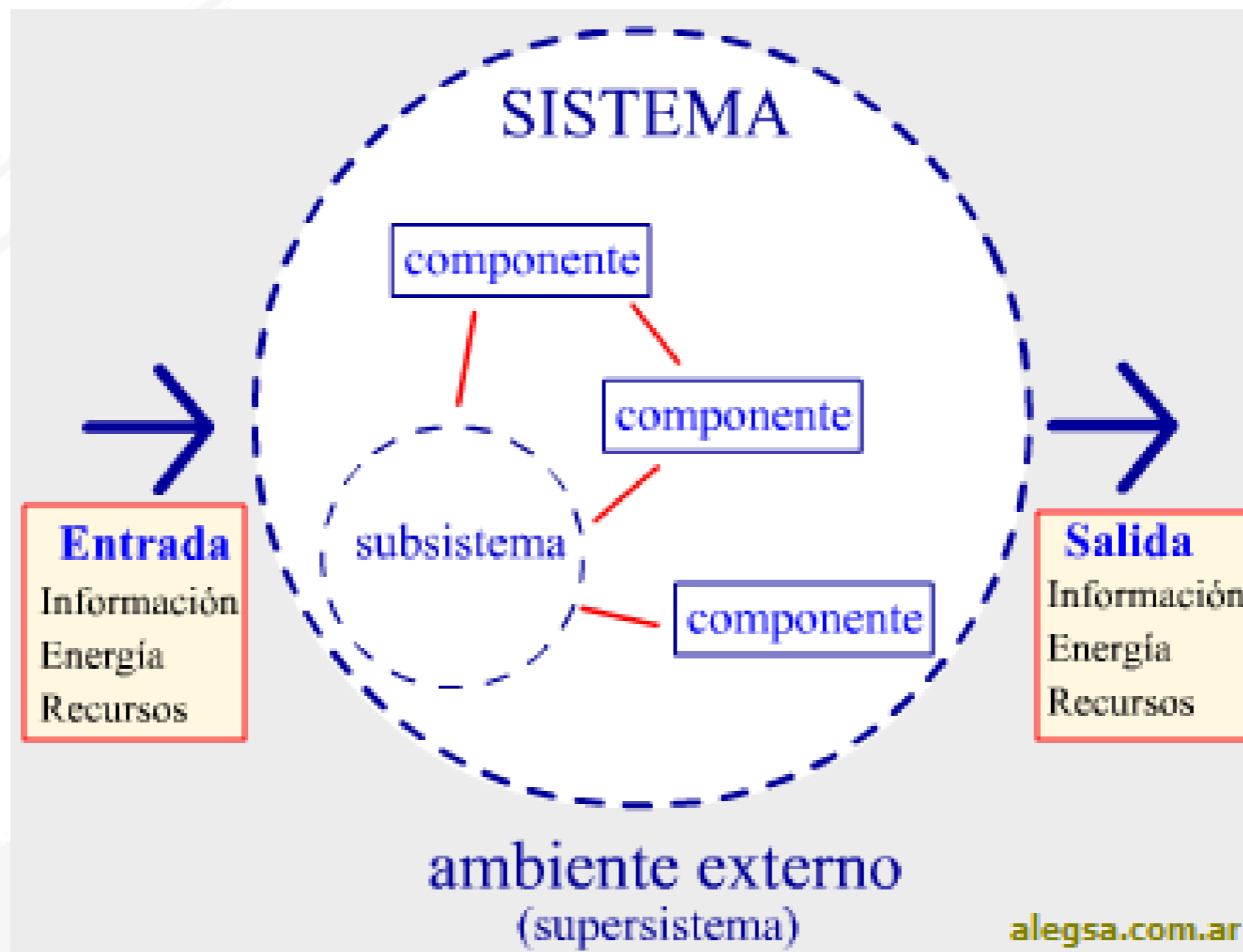
- Tabla 2. Clasificación de las Organizaciones.

Fuente: Hernangómez
(19828)

		OBJETIVOS	
		ECONÓMICOS (LUCRATIVAS)	NO ECONÓMICOS (NO LUCRATIVAS)
ACTIVIDADES	ECONÓMICAS	EMPRESAS	ORGANIZACIONES DE SERVICIOS PÚBLICOS
	NO ECONÓMICAS	COMPAÑÍAS DE TEATRO PRIVADAS, EXHIBICIONES DEPORTIVAS, ETC.	PARTIDO POLÍTICO, MUSEOS, IGLESIAS, EJÉRCITO, CLUB DEPORTIVOS, ETC.º

1.2. Las Organizaciones como Sistemas

Un Sistema puede definirse como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan un conjunto de actividades para alcanzar un objetivo determinado, operando sobre uno datos, energía o materia en un tiempo de referencia y suministrando información, energía o materia



Ámbito externo



Ámbito externo

Fuente: Pedro Daniel
Bernardo Gastelum López

ORGANIZACIÓN

SISTEMA ABIERTO

Fronteras son permeables al medio que los rodea y presentan intercambios con el medio ambiente que los rodea.

SISTEMA RACIONAL

Establecen una cooperación consciente y deliberada para alcanzar un propósito determinado.

SISTEMA JERÁRQUICO

Están ordenadas conforme a una estructura.

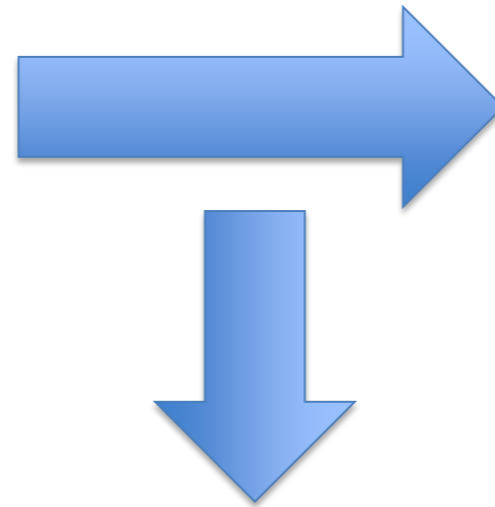
SISTEMA ARTIFICIAL

Son creaciones humanas.

1.2. Las Organizaciones como Sistemas



ORGANIZACIÓN



Conjunto de
subsistemas

Enfoque Sistémico, descomposición de un sistema en diversos subsistema mas simples para facilitar su análisis. Se analiza cada subsistema como un sistema independiente para luego analizarlo como parte de la organización, analizando su interacción con el resto de subsistemas



ORGANIZACIÓN



SUBSISTEMAS

Falta de unanimidad de criterio



EN SENTIDO VERTICAL

Peterson (1966):
Nivel institucional,
Nivel de dirección,
Nivel técnico.

Simón (1977):
Nivel operativo,
Nivel de decisiones
programas
Nivel de decisiones no
programadas

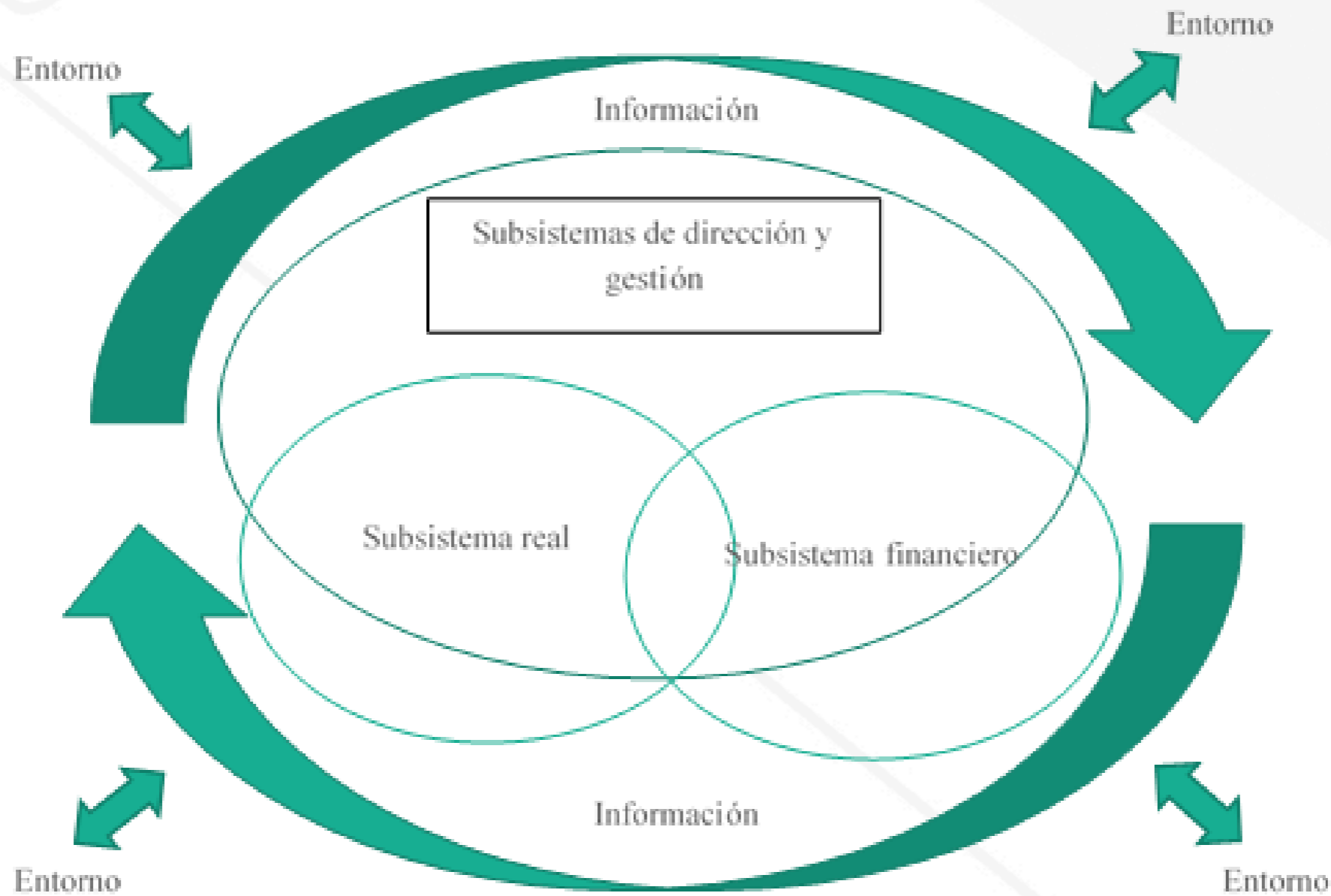
EN SENTIDO HORIZONTAL

Criterio Funcional.



Integra el
subsistema
directivo

La organización como sistema: los subsistemas organizativos.



1.3. El subsistema de dirección

Dirección

Se encarga de planificar el futuro de la empresa. Para ello se encarga de coordinar e integrar el conjunto de recursos materiales y humanos que configuran la empresa. Por tanto, consiste en conseguir una actuación conjunta de los componentes de la empresa dándoles objetivos y valores comunes.

El proceso directivo.

Planificación

- Metas
- Objetivos
- Estratégias
- Planes
- (Administración o Management)

Organización

- Estructura
- Adminsitración de recursos humanos

Dirección de los RRHH

- Motivación
- Liderazgo
- Comunicación
- Comportamiento individual de grupo

Control

- Normas
- Medidas
- Comparaciones
- Acción

Interacción en el proceso directivo.



1.3. El subsistema de dirección

Directivo

Recurso humano de la organización, que, con ciertos conocimientos y habilidades y ciertos papeles asignados en la organización, desarrolla un proceso de adopción de decisiones con el que se coordina y orienta a conjuntos de recursos de la organización hacia un objetivo previamente establecido.

Tipos de directivos.

Ejecutivos o alta dirección.

- Aquellos gerentes de alto nivel que establecen planes, objetivos y estrategias. (decisiones estratégicas).

Mandos intermedios o dirección media.

- Directivos que reportan al ejecutivo y dirige a los supervisores hacia la consecución de las metas y la instrumentación de los planes organizativos. (Decisiones tácticas).

Supervisores.

- Aquellos que coordinan las actividades de un grupo de empleados de una unidad organizativa. (decisiones operativas)

1.3. El subsistema de dirección

Papeles de los directivos.

Interpersonales



- Cabeza visible.
- Representante de la organización.
- Líder (Influye en la conducta).
- Enlace (interior y exterior)

Informativos



- Monitor (búsqueda y recepción).
- Difusor.
- Portavoz

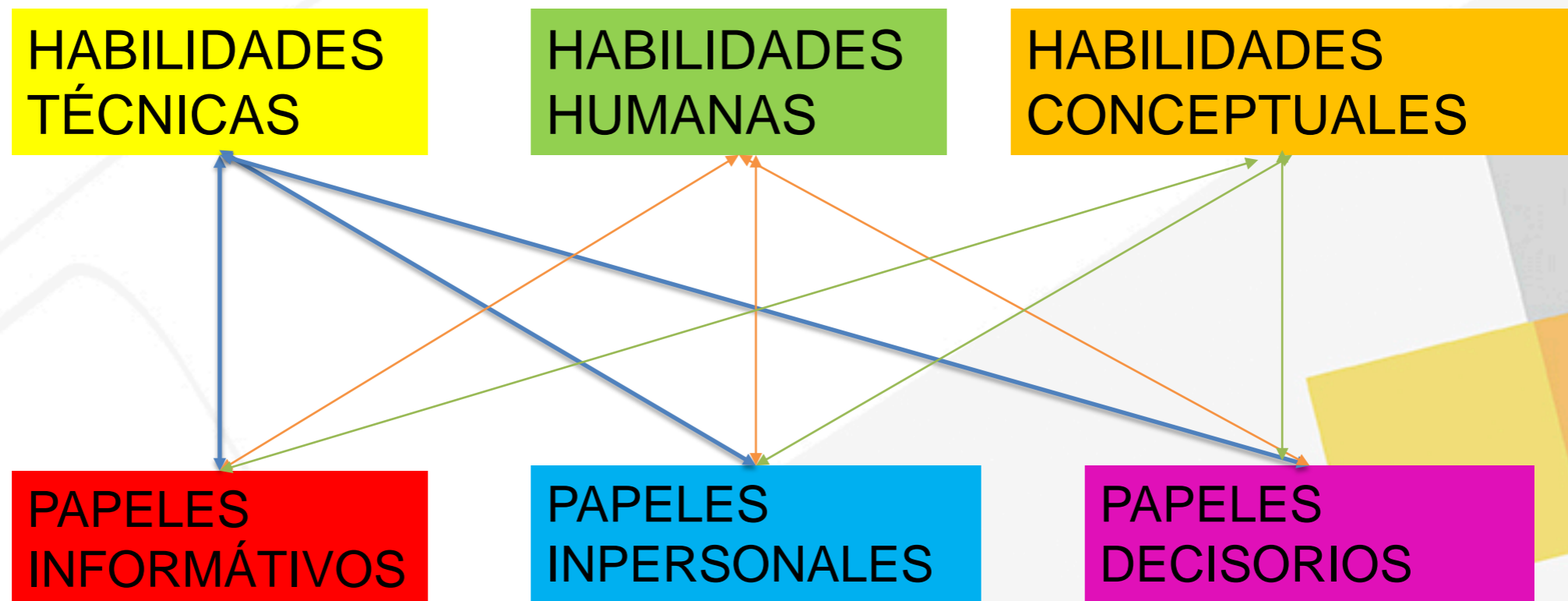
Decisorios



- Empresario o iniciador y estimulador de cambio.
- Gestor de anomalías.
- Asignador de recursos.
- Negociador.

1.3. El subsistema de dirección

Papeles de los directivos.





- **Aportaciones Organizativas.** Qué son las organizaciones y cómo se comportan.

Micro-organizativas

- **Escuela clásica:** Taylor, Organización científica del trabajo; Fayol (Escuela del proceso administrativo y Weber (Modelo burocrático).
Comparten la visión **mecanicista** de la naturaleza humana y la idea de desarrollar reglas organizativas que sean aplicables a cualquier organización y en cualquier momento, en busca de la **eficiencia**, excluyendo el carácter abierto de las organizaciones.
Idea básica: Las prácticas organizativas pueden ser mejoradas a través de la observación directa
-
- **Enfoques Psico-sociales:** Estudio de sociología y psicología industrial que rechazan la concepción mecanicista del hombre.
Escuela de Relaciones Humanas (Mayo, 1927), Analiza el comportamiento de los individuos en las organizaciones, analizando la satisfacción como el elemento clave de la eficiencia organizativa .
Teoría del comportamiento (Simon, Barnard, Cyert, March...), que dirige el comportamiento racional de las organizaciones y los procesos de toma de decisiones. La toma de decisiones se ejecutan en entornos de incertidumbre y la información es costosa además de que la racionalidad del individuo es limitada, no se busca la maximización sino la satisfacción.
- **Enfoque contingente** (Cuervo, 1989), Reconoce a la organización como un sistema abierto y cuyo comportamiento se ve modificado por el entorno, el mejor sistema de dirección será el que ayude a adaptarse al medio externo. La eficiencia organizativa llegará con la interacción de los niveles psico-sociales (individuos y grupos) , los procesos internos, y el entorno.

Aportaciones Organizativas. Qué son las organizaciones y cómo se comportan.

Macro-organizativas

- **Ecología de las poblaciones:** En condiciones de cambios externos la competencia económica, como mecanismo de selección natural, reclama la adaptación organizativa. Explica cómo se transforman las poblaciones organizativas por el éxito diferencial de sus miembros constitutivos. Algunas organizaciones fracasan y son expulsadas, mientras que otras sobreviven al mismo tiempo que nuevas organizaciones son creadas y entran en la población. Bajo estos argumentos subyace una visión fatalista de la dirección que se presenta incapaz de enfrentar el reto de la adaptación organizativa y garantiza la supervivencia organizativa. El protagonismo del proceso de selección natural eclipsa todos los procesos organizativos, incluido el proceso directivo (Hannan y Freeman, 1977).
- **El Modelo de dependencia de recursos:** estudian el control externo al que se ven sometidas las organizaciones por su necesidad de obtener recursos de otras entidades. Este modelo plantea que las organizaciones, lejos de constituir entes autónomos, se ven dirigidas por otras y enfrentadas a restricciones y controles externos. Se asume que la distribución de los recursos es asimétrica, lo que coloca a unas organizaciones en relación de dependencia de otras. Analizando las relaciones que mantienen las organizaciones con aquellas con las que compite y comparte recursos. La dirección intentará conseguir mayor autonomía con respecto a las restricciones externas y, si es posible, ejercer el control sobre aquéllas (Aldrich, Pfeffer y Salancik, 1976).
- **El enfoque institucional:** subraya que las presiones sociales a las que las organizaciones se ven sometidas se traducen en una necesidad de legitimación social como garantía de supervivencia que desemboca en una búsqueda de la homogeneidad entre organizaciones (Meyer y Rowen, 1977). Pone de relieve que las organizaciones no siempre emprenden decisiones racionales, sino que muchas decisiones responden a la presión ejercida por el entorno, que fuerza a las organizaciones a mantener dentro de las creencias convencionales y lograr así la legitimación necesaria para garantizar su supervivencia.

Aportaciones Económicas.

Perspectiva contractual

- **La Economía de Costes de Transacción:** Esta perspectiva teórica al reconocerse la existencia de fallas de mercado asociadas con la racionalidad limitada y el oportunismo de los agentes, así como con la incertidumbre que caracteriza a los mercados. Para Williamson (1975) estos conjuntos de elementos dan lugar a que los precios sean señales insuficientes para la toma de decisiones eficiente, por lo que la organización interna de las empresas puede sustituir el intercambio mediado por el mercado. En la medida en que las relaciones entre proveedores y usuarios transcurren en un ambiente de incertidumbre, oportunismo y racionalidad limitada, el intercambio de información cuantitativa y cualitativa se verifica por medio de relaciones contractuales, y que estas transacciones tiene un coste, que hay que minimizar.
- **La Teoría de agencia:** , (Jensen y Meckling, 1976) : Relaciones de agencia, contrato entre dos grandes agentes económicos en virtud del cual una de las partes, el agente y se compromete a realizar una actividad o prestar un servicio en nombre y beneficio de otra parte, el principal, el cual le cede su autoridad. Para el estudio de estas relaciones se asumen dos hipótesis referidas al comportamiento humano: (1) los individuos buscan maximizar su propia función de utilidad y (2) son capaces de anticipar el efecto de las relaciones de agencia sobre el valor de su riqueza en el futuro. La divergencia de intereses entre las partes y la incertidumbre que rodea la relación deja cierto margen de libertad al agente en su comportamiento lo que genera el problema de agencia. En las empresas se da la relación e agencia más típica al separar la propiedad de la organización de su gestión.

Aportaciones Económicas.

Perspectiva evolucionista

- (Alchian, 1950). Realiza un análisis a largo plazo de cómo la empresa se adapta a nuevos entornos a través de un proceso probabilístico o estocástico de busque de rutinas nuevas o beneficiosas. Estos procesos de adaptación se producen debido a un marco económico igualmente cambiante, en el que las estructuras de mercado sufren continuas transformaciones.
Las empresas se presentan como una jerarquía de rutinas organizativas; por una parte, aquéllas que determinan lo que debe hacerse en niveles inferiores. Las empresas tienen memoria y además poseen mecanismos para mantener dicha memoria en el tiempo. Las empresas se convierten en depositarios esenciales del conocimiento.
Cuando se produce un cambio en el entorno, las empresas emprenden un proceso interno de ajuste que comienza con la búsqueda de nuevas rutinas más adecuadas. Por tanto, el comportamiento organizativo se presenta entonces determinado por la conjunción entre las presiones de selección que emana del entorno y las reglas de decisión interna.