

Unidade 12

A organización da empresa

Introdución

- 1.-Concepto de organización. A estrutura das organizacións**
- 2.- Fundamentos da organización formal da empresa**
 - 2.1. Agrupación de unidades ou departamentación
 - 2.2. Tipos de departamentos
- 3.- A estrutura organizativa formal**
- 4.- Relacións na estrutura organizativa da empresa**
 - 4.1. As canles de comunicación
 - 4.2. Os organigramas
- 5.- A organización informal da empresa**
- 6.- Enfoques sobre as estruturas organizativas**
- 7.- Principais escolas e pensamento sobre a organización da empresa**
 - 7.1. A escola clásica da organización científica do traballo (Frederick Taylor)
 - 7.2. Henry Fayol
 - 7.3. Escola das relacións humanas (Elton Mayo)
- 8.- A función de dirección**
- 9.- Planificación estratéxica**
- 10.- Xestión dos Recursos Humanos: Selección e formación**
- 11.- A motivación**
 - 11.1. A pirámide de necesidades de Maslow
 - 11.2 Teoría dos dous factores da satisfacción de Herzberg

Introdución

O termo organización acolle tanto empresas e entidades privadas, como a institucións e entes públicos. Neles ten lugar unha boa parte da actividade produtiva humana, e, ademais, acumúlanse os recursos materiais e os esforzos persoais da maioría da poboación. Só por iso, deberíamos recoñecer que as organizacións son importantes e que o problema "de organizar" está lonxe de ser trivial.

Por outra parte, os fenómenos organizativos afectan de forma fundamental á eficiencia da xestión, é dicir, ao emprego dos recursos materiais e humanos en situacións de traballo. Afectan, tamén, ás tarefas de innovación técnica e, polo tanto, aos problemas de competitividade e, en fin, aos problemas estratéxicos (longo prazo) e operativos (curto/medio prazo) que calquera empresa ou institución se formula na súa relación co mercado.

1. Concepto de organización. A estrutura das organizacións

A actividade humana organizouse en grupos dende a máis remota antigüidade. Esas colectividades alcanzaron un maior vigor cando estiveron organizadas. A organización é consubstancial á actividade humana.

Explicuemos isto cun sinxelo exemplo: supoñamos que queremos xogar ao fútbol. Inicialmente necesitaremos persoas que saiban practicar este xogo. Ademais, as características físicas e técnicas de cada unha das persoas que eliximos serán, con toda seguridade, diferentes.

Unha primeira tarefa para organizar este grupo consistirá en axustar as peculiaridades dos xogadores ás distintas funcións que realiza cada unha das liñas (porteiro, dianteiros, defensas, etc.). De igual forma, necesitaremos un adestrador.

Tamén necesitaremos unha disposición dos xogadores que permita ocupar os espazos de forma adecuada, que desenvolva o noso propio xogo e neutralice o xogo do contrario. En definitiva, que sexa capaz de desenvolver as tarefas do xeito máis eficiente. Todo isto leva consigo harmonizar un equipo de once xogadores de fútbol nun equipo. É dicir, precisaremos certa organización.

Evidentemente, para practicar esta actividade deportiva, necesítanse unhas regras e uns elementos materiais (terreo de xogo, porterías, balón, etc.).

Sen necesidade de ir máis alá no exemplo, xa se podería responder a cuestións básicas que delimitan o concepto de organización: **¿Que organizamos? ¿Para que nos organizamos? ¿En función de que nos organizamos?**

Vexamos:

- Á primeira pregunta respondemos que organizamos *persoas* que xogan ao fútbol.
- Respecto á segunda pregunta, organizámonos para xogar o mellor posible ao fútbol e gañar os partidos. En definitiva, pretendemos a *máxima eficiencia* do conxunto. Na empresa perséguese obxectivos distintos, pero inténtase logralos tamén eficazmente.
- A resposta á terceira pregunta é que tratamos de facelo en función das habilidades que mellor desenvolven cada unha das persoas que compoñen o equipo. As claves dun maior rendemento atopariámolas na especialización, na *división de tarefas*. As decisións sobre como formar o equipo pódense encomendar ao adestrador, ao que se lle dotará dunha autoridade primordial.
- Tamén hai outros compoñentes que inflúen na nosa estratexia organizativa, como, por exemplo, os adversarios, o tipo de terreo de xogo, etc.

Polo tanto, poderíamos definir, inicialmente, o termo organización como un *conxunto de persoas que se interrelacionan entre si con certo propósito, cuns determinados obxectivos*.

Seguindo co exemplo do equipo de fútbol: é moi probable que o adestrador non poida realizar todas as tarefas que a organización do equipo leva consigo e delegue parte das súas responsabilidades noutras persoas: un auxiliar que se encargue da preparación física, outro que visualice os equipos contrarios, etc. Neste suposto, o adestrador necesitará coordinarse cos seus axudantes e co grupo de xogadores. A organización vaise facendo máis complexa e, en consecuencia, a estrutura interna debe acomodarse ás novas situacións.

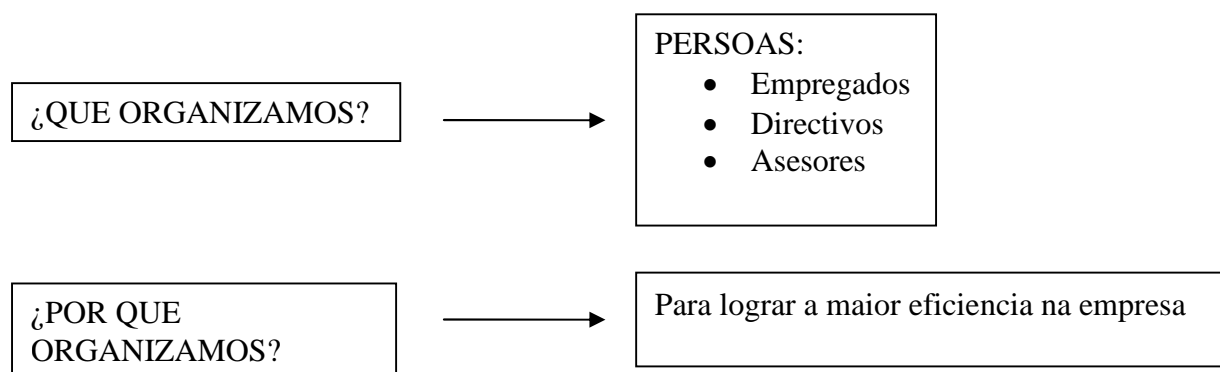
Ademais, non consideramos que, con toda probabilidade, o equipo de fútbol pode formar parte dun proxecto máis amplo: un club deportivo. Neste caso, as redes de relacións fanse máis complicadas, posto que o adestrador terá que establecer comunicación cos responsables do club, render contas da súa xestión, acatar ordes, etc.

Poderíamos rematar esta parte introdutoria concluíndo que calquera organización establece unha **estrutura interna** para o seu funcionamento, é dicir, un sistema que leva consigo unhas **relacións de coordinación e de autoridade**.

2. Fundamentos da organización formal da empresa

Na empresa as **tarefas** básicas de organización que se realizan en todas as áreas son similares. Neste ámbito, a pregunta xenérica de **¿Que organizar?** pódese responder co sinxelo argumento de que organizamos persoas (empregados, directivos) que desenvolven tarefas moi diversas (aprovisionamento de primeiras materias, transformación en produtos ou servizos, contabilización das operacións mercantís, distribución dos produtos, etc.). Polo tanto, e en primeiro lugar, as organizacións empresariais necesitan para o seu funcionamento *unhas persoas*.

¿Para que organizar? Unha das características básicas do funcionamento das empresas é a necesidade de *obter resultados*. As persoas deben realizar tarefas que contribúan a alcanzar os obxectivos propostos pola propia institución cunha maior eficiencia.



Agora ben, **¿en función de que organizamos?** ¿Con que criterios se agrupa o persoal empregado na empresa? ¿Con que criterios se coordina ese persoal?

É preciso comentar inicialmente que a estrutura dunha organización non se crea en baleiro, senón que é froito de numerosas decisións anteriores ao momento presente. Tamén de forzas internas e externas que foron ofrecendo alternativas viables na vida da empresa.

Podemos dicir que as empresas crean estruturas organizativas que se fundamentan nas

seguintes variables ou principios:

1. **División do traballo.** Toda empresa na que a súa actividade sexa desenvolvida por varias persoas deberá dividir o traballo, é dicir, deberá *descompoñer a actividade ou tarefa global en partes menores* e máis manexables, calquera que sexa a tecnoloxía empregada. As actividades poden ser de grande complexidade (fabricar un coche) ou máis sinxelas (celebrar unha reunión). A súa fragmentación ten como consecuencia a creación de distintos departamentos no interior da empresa que se dedican a tarefas máis específicas (por exemplo: motores, carrocerías, no caso da fábrica de coches).

Cando nas empresas se aplicou a especialización no traballo, logrouse un enorme paso adiante, conseguíuse unha maior eficiencia e produtividade.

A función de organizar apoíase, como tarefa básica, en asignar funcións e labores para os distintos postos de traballo que existen na empresa.

2. **Autoridade e dependencia.** A autoridade é a *capacidade de mandar*, de facerse obedecer e de *tomar decisións* que afecten outros. As empresas deben decidir quen, dentro da organización, ten determinadas facultades para decidir e quen debe axustar as súas responsabilidades a tarefas de xestión. A autoridade demanda certa xerarquía organizativa. Esta xerarquía libera enormemente ás distintas unidades operativas de atender simultaneamente tarefas de reflexión, información, etc., e outras executivas, propias do seu traballo. De aí que o papel da xerarquía simplifique a toma de decisións e a necesidade de procesar información.

Organizar é tamén decidir quen ocupan determinados niveis de autoridade e responsabilidade, qué nivel de delegación existe e cales son as cadeas de relacións entre departamentos.

3. **Adaptación ao ámbito.** Cada institución ou empresa relaciónase co medio externo de acordo a unha determinada estratexia, cunha precisa actitude. Isto condiciona as estruturas de cada unha delas e desenvolve, na práctica, *organigramas* bastantes diferentes.

4. **O comportamento das persoas** que forman parte da propia organización, e as condutas das cales, valores, crenzas, etc., deberán ser tidos en consideración debido a que condicionarán de xeito importante os resultados pretendidos.

5. **As relacións de poder** entre os distintos grupos dentro da organización.

2.1. Agrupación de unidades ou departamentación

As variables enunciadas dan lugar a que as distintas tarefas se dividan de forma deliberada entre os membros da empresa, co obxectivo último de realizar de forma máis eficiente as mesmas. A este proceso denomínaselle *departamentación* e ás unidades resultantes denomínaselles unidades organizativas ou departamentos.

O departamento é a expresión máis elemental da organización, na que unha ou varias persoas realizan un conxunto de tarefas específicas de execución, de procesamento da información, de decisión ou calquera das súas combinacións.

Denomínase **ámbito de supervisión ou control** ao número de persoas que dependen dun directivo.

Os departamentos están constituídos habitualmente por:

- Un directivo do cal dependen xerárquicamente e ao que informan directamente os seus membros.
- Un determinado número de colaboradores ou subordinados. Un deles actúa como

enlace ou elo entre as unidades dun nivel e as do seguinte. Ao número de colaboradores que dependen do directivo denomínaselle *ámbito de supervisión*

Non é frecuente que cada nivel da estrutura organizativa teña o mesmo ámbito de supervisión. En xeral, podemos dicir que o ámbito de supervisión será maior:

- ☐ Canto menor sexa a carga de traballo dos colaboradores.
- ☐ Canto máis predicibles sexan os resultados.
- ☐ Cando o estilo de dirección ou de liderado sexa máis participativo ou democrático.

O ámbito de supervisión adoptado pola empresa condiciona á súa vez distintos aspectos de esta, tales como o número de **mandos intermedios** que serán necesarios; o custo; a capacidade para motivar e controlar as accións dos membros e as posibilidades da xerarquía de procesar información.

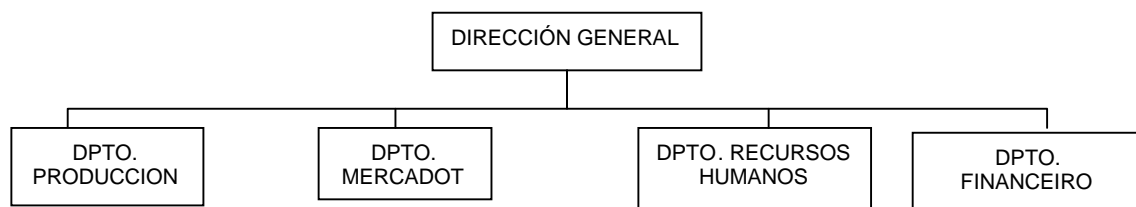
2.2. Tipos de departamentos

Existen distintos criterios para organizar os departamentos:

Principais criterios de organización dos DEPARTAMENTOS

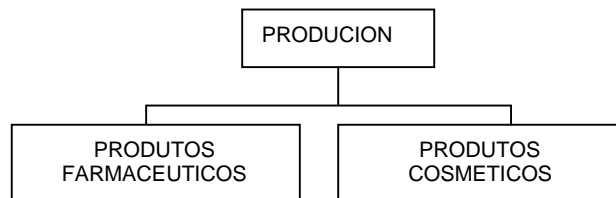
- ~ Por funcións
- ~ Por territorios
- ~ Por produtos
- ~ Por clientes e canles de distribución
- ~ Por procesos

- ☐ **Departamentación por funcións ou funcional.** É quizais a forma máis común de organizar a empresa. Separa os departamentos segundo a función que realizan dentro da entidade. Así, por exemplo: o departamento financeiro encargarase de planificar os recursos propios e alleos necesarios para realizar os investimentos pertinentes. O departamento de produción elaborará os bens e servizos, etc. O traballo de cada unidade organizativa pode subdividirse noutras unidades.

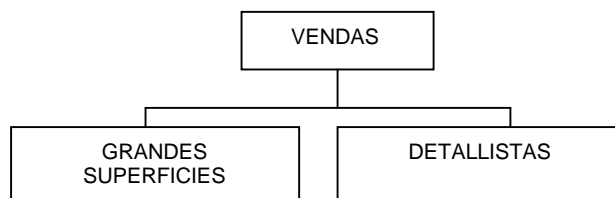


- ☐ **Departamentación por territorios ou xeográfica.** Realizan as mesmas funcións, diferentes persoas, pero en distintos lugares. A división xeográfica ou por territorios é frecuente nas empresas con delegacións en diferentes territorios. O departamento de compras ou o de vendas dunha determinada empresa pode ter delegacións na zona norte e na zona sur...

- **Departamentación por produtos ou servizos.** As empresas que elaboran produtos moi diferentes (empresas alimentarias, farmacéuticas, etc.) adoitan dividir os departamentos en función do tipo de produtos.

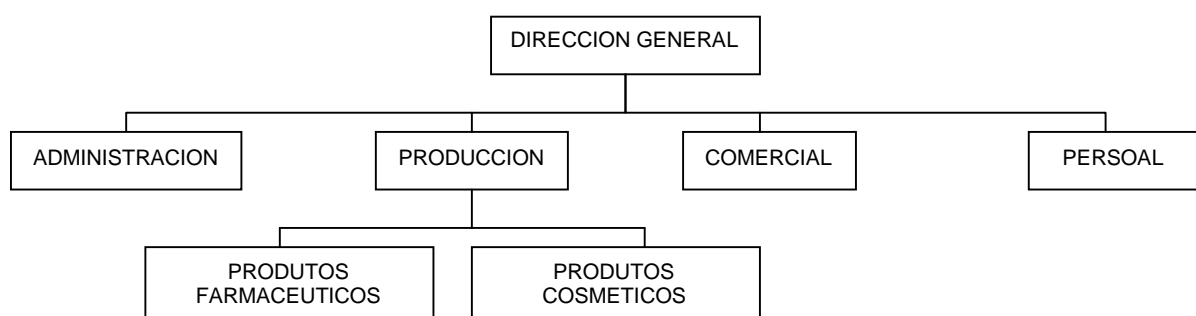


- **Departamentación por clientes e canles de distribución.** O criterio de organización xira en torno ao tipo de cliente que ten a empresa, tratando de fidelizar a súa relación coa empresa. Este suposto detéctase nas empresas de distribución que teñen distintos tipos de clientes, como por exemplo: detallistas, grandes almacéns, almacenistas, etc.



- **Departamentación por procesos.** Nos procesos continuos por fases, o criterio organizativo pode ser o de asignar un proceso determinado (motores, carrocerías, etc.) todos os recursos dispoñibles.

Na práctica, a maior parte das grandes empresas utiliza unha **departamentación combinada**, na que nos distintos niveis, se utilizan a totalidade ou parte destas formas de departamentación.



3. A estrutura organizativa formal

De acordo co visto ata agora, para o funcionamento de calquera organización establécese unha *estrutura interna* que incorpora unhas relacións de coordinación e de **autoridade**. Esta armazón é a *parte formal* da organización.

A organización formal significa a *estrutura intencional*, é dicir, a estrutura perfectamente definida e identificada e relativamente estable, onde a empresa encaixa con exactitude cada un dos elementos que forman parte dela. É a organización oficialmente establecida, é dicir, a planeada, a que está no papel.

E x e m p l o

Supoñamos que a empresa necesita un novo axente de vendas. Unha vez seleccionado, é necesario explicar lle as tarefas do seu novo posto de traballo, os responsables dos que depende, os auxiliares que o poden axudar no seu traballo, etc. Este proceso representa a parte formal da organización. Como veremos máis adiante, a representación gráfica desta (organigrama) é unha ferramenta útil para proporcionar información aos propios integrantes da empresa.

A maioría das empresas crean **estruturas organizativas** nas que se deben aplicar unhas directrices básicas para o seu bo funcionamento. Estas son:

- Crear un marco que facilite a coordinación de actividades e controle as accións dos seus integrantes.
- Contar con certa estabilidade no tempo que lle permita funcionar con seguridade e regularidade.

A **estrutura organizativa** é o *esquema formal* da empresa, no que se establece a coordinación das distintas actividades, coa intención de alcanzar os fins establecidos, creando unidades organizativas (departamentos), asignando funcións, autoridade, responsabilidade e xerarquía e establecendo as relacións que entre as devanditas unidades deben existir.

4. Relacións na estrutura organizativa da empresa

No interior das organizacións prodúcense conexións de distinto tipo entre uns departamentos e outros. Os obxectivos que perseguen as devanditas relacións son diversos: nunhas ocasións, trátase de *comunicar* actuacións nos distintos niveis da vida empresarial, noutras, *coordinar* as actuacións dos distintos niveis organizativos, etc. Ademais, convén que existan esbozos ou representacións gráficas que aclaren as correspondencias entre eles.

4.1. As canles de comunicación

A comunicación dentro da empresa ou *comunicación interna* é un proceso que realiza a transmisión da información entre os diferentes membros da organización permitindo a consecución dos seus fins. Esta comunicación é necesaria para que a dirección faga chegar os seus plans e directrices aos niveis intermedios de mando e dende aí aos operarios da base (*comunicación descendente*), para permitir o intercambio de información entre niveis da mesma responsabilidade (*comunicación lateral*) e para que a dirección coñeza as necesidades e

aspiracións dos subordinados (*comunicación ascendente*).

Tipos de comunicación.

- **A comunicación descendente.** A dirección informa os seus niveis intermedios e inferiores sobre distintos aspectos que importan á organización. Na comunicación descendente dáse prioridade aos intereses organizativos (plan de produción, imaxe da empresa, características das tarefas e postos de traballo)
- **A comunicación ascendente.** Permite á dirección coñecer a situación dos seus niveis inferiores e subordinados. Tamén fai referencia fundamentalmente ás súas inquietudes, aspiracións e dificultades atopadas no labor diario. Nas organizacións modernas é de vital importancia xa que, como sinala P. Drucker, "os coñecementos estarán na parte baixa da pirámide xerárquica, na mente dos especialistas que realizan diversos traballos e se dirixen a si mesmos".
- **A comunicación lateral.** Faculta a transferencia da información entre os departamentos, mandos e operarios dentro do mesmo nivel.

4.2. Os organigramas

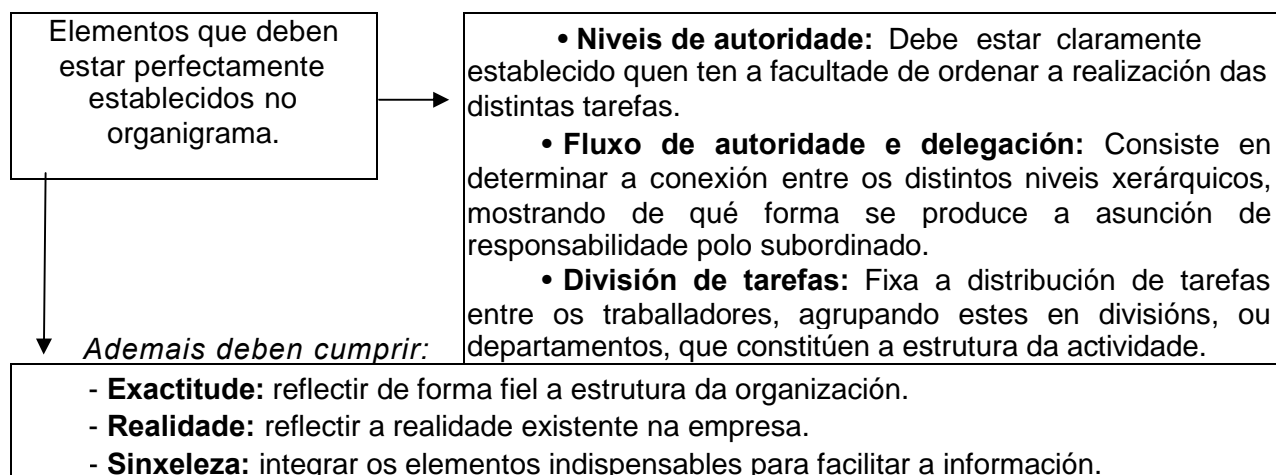
Dixemos anteriormente que as estruturas organizativas da empresa se presentan graficamente para facilitar aos membros da propia empresa e tamén ao ámbito a comprensión das relacións formais. Os organigramas son, polo tanto, unha disposición racional, consciente, da división do traballo no interior da empresa.

Neles detállanse as unidades organizativas existentes, e as súas conexións. Mostran a dependencia xerárquica entre estas e permiten identificar doadamente os niveis de autoridade e responsabilidade.

Os organigramas son a representación gráfica da estrutura organizativa formal da empresa, que mostran as interrelacións, os niveis, as xerarquías, as responsabilidades e a autoridade existente dentro dela.

Os organigramas proporcionan unha satisfactoria visión de conxunto das unidades organizativas, os departamentos, os órganos e os niveis nos que a organización articulou os seus recursos humanos e materiais. Loxicamente, esta articulación é diferente en cada empresa (ás veces, por razóns de carácter persoal, histórico ou de simple conveniencia).

Na análise dun organigrama son moitos os elementos que cabe interpretar. Cada empresa conta co seu propio e a aparencia de semellanza non se traduce, na práctica, nunha identidade. Nun organigrama deben quedar perfectamente establecidos os seguintes elementos:



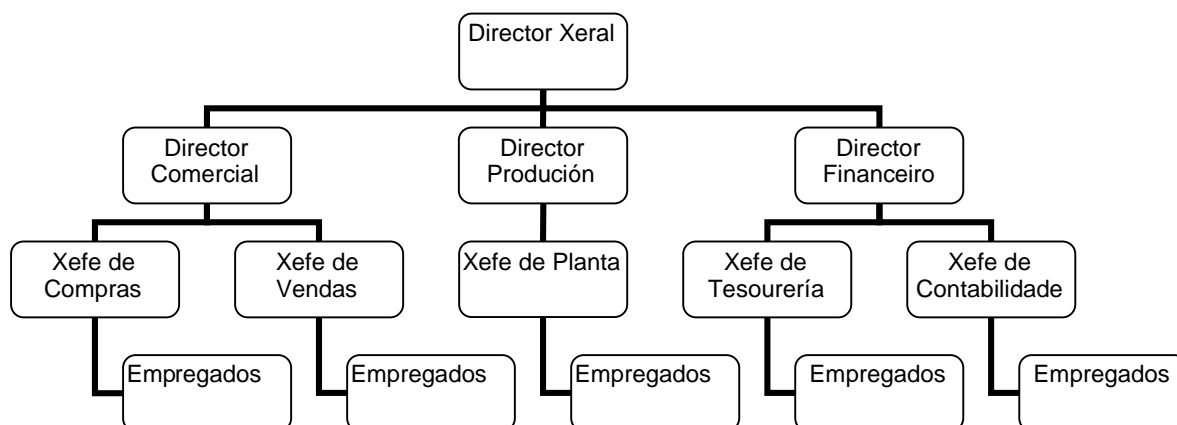
Clases de organigramas.

Existen varios criterios sobre a súa clasificación. Segundo a forma, clasificamos os organigramas en **organigramas verticais e organigramas horizontais**.

- **Organigramas verticais.** As unidades que teñen maior autoridade sitúanse nas posicións máis elevadas e debaixo delas colócanse as que están subordinadas.

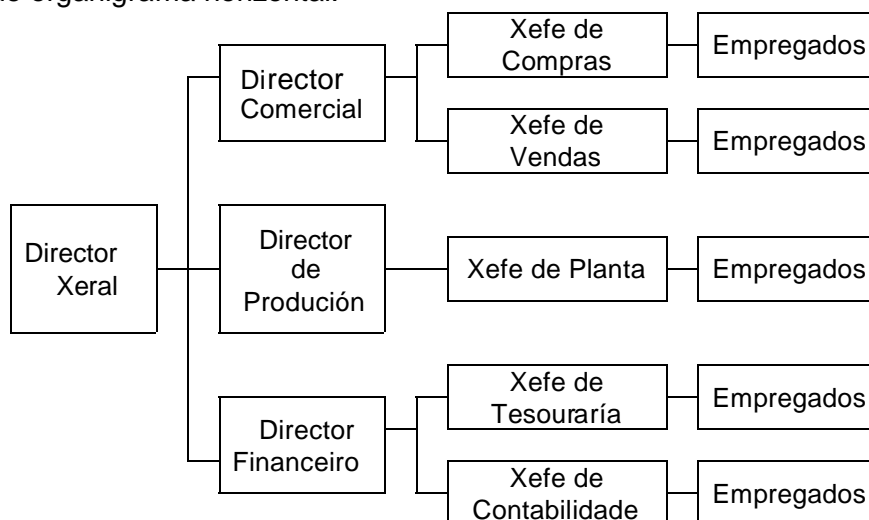
Unha variedade deste tipo de representacións constitúena os *denominados organigramas piramidais*. Como indica o seu nome consiste en representar unha pirámide dividida en niveis, cada un deles correspóndese cun nivel de autoridade. Na cúspide da pirámide sitúanse as unidades dotadas de maior autoridade, e na súa base aquelas a autoridade das cales é menor.

Exemplo de organigrama vertical:



- **Organigramas horizontais.** As unidades que teñen maior autoridade sitúanse á esquerda e as que se subordinan a elas colócanse á súa dereita. Estes organigramas non se utilizan con tanta frecuencia como os verticais, pero teñen a vantaxe psicolóxica de que non destacan que os postos de maior autoridade se atopan no cumio e que os de menor poder se sitúan no fondo.

Exemplo de organigrama horizontal:



- **Organigramas circulares.** O cadro central identifica a autoridade máxima da empresa. Arredor trázanse círculos concéntricos, cada un dos cales representa un nivel de organización.

5. A organización informal da empresa

Todas as cuestións estudadas ata este momento ilustran a parte formal da empresa, pero os membros de calquera grupo, co paso do tempo, van desenvolvendo as súas propias **relacións informais**.

A organización informal emerxe espontaneamente e de forma natural entre as persoas que ocupan distintas posicións na organización formal. A organización informal frecuentemente ten a súa orixe en relacións de amizade, nun interese común de protección mutua, nun desexo de poder ou unha esperanza de conseguir os seus obxectivos persoais. A partir de aí, as distintas persoas esperan diferentes comportamentos ou roles, relaciónanse socialmente, asumen certos "status" e crean canles de comunicación, asumindo tamén unhas normas non escritas dentro dos grupos.

A organización informal é unha rede de relacións persoais e sociais non establecidas ou requiridas pola organización formal que se reproducen espontaneamente cando as persoas se asocian entre si.

Sería contraproducente ignorar a existencia destes grupos informais dentro da organización. O conveniente e acertado sería incorporalos á organización formal, procurando harmonizar os seus obxectivos e os da empresa. Como consecuencia desta organización informal, as canles de comunicación poden funcionar de forma diferente, reafirmando a formación de líderes informais que exercen unha autoridade de feito dentro da empresa.

Características da organización informal

- ☐ **As normas do grupo.** Son os estándares de comportamento que o grupo fixa aos seus membros. En ocasións, as presións sociais do grupo informal teñen máis poder que a autoridade dun directivo.
- ☐ **A personalidade.** A personalidade dos membros dos grupos e as súas formas de relacionarse socialmente afectan tamén á organización informal. Os empregados dos distintos departamentos relaciónanse socialmente de acordo cos seus gustos e personalidades. Deste modo, créanse grupos sociais informais diferentes aos deseñados na estrutura formal, orixinando relacións distintas das que se previran
- ☐ **Canles de comunicación.** Fórmanse canles de información informais polas que, en ocasións, circula máis información que a través da cadea de mando formal. Moita desta información pode ser exacta, pero tamén poden circular rumores e esaxeracións que danen seriamente a organización.

6. Enfoques sobre as estruturas organizativas

Os estudos sobre a estrutura das organizacións lévannos a manifestar que existe unha importante diversidade á hora de orientar o proxecto organizativo das empresas.

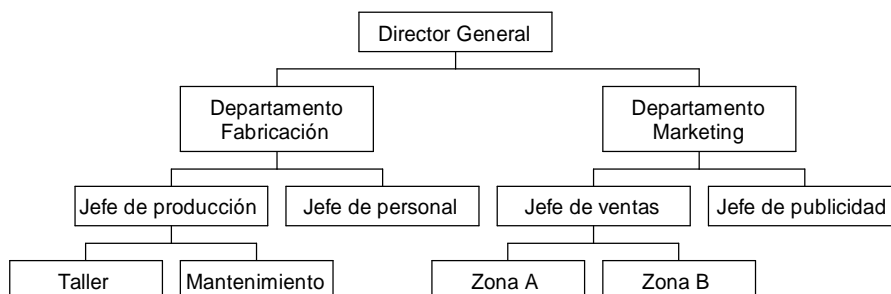
Na actualidade, o progreso das tecnoloxías da información obrigou as empresas a eliminar moitos dos niveis xerárquicos cos que se deseñaban os organigramas. Por outro lado, as novas estratexias produtivas baseadas no *just-in-time* e na *calidade total* *esixiron unhas* formas organizativas moito máis flexibles, máis participativas e, en consecuencia, menos xerárquicas, coa intención de garantir unha maior eficiencia.

Á marxe destas valoracións, tradicionalmente, consideráronse os seguintes tipos de estruturas organizativas:

a) A estrutura lineal ou xerárquica. Baséase en *medidas tradicionais de recurso á xerarquía, á autoridade*. Pon o seu acento na autoridade directa do xefe sobre os seus subordinados (estrutura militar, eclesiástica, etc.) É o tipo de estrutura máis sinxelo e antigo que existe. Os postos situados na cúspide da organización son os que asumen as decisións e os que posúen a información. Os postos máis baixos asumen só tarefas de execución.

Características:

- Baséase na autoridade directa do xefe sobre os subordinados. Dáse a unidade de mando.
- Estrutura sinxela de doada implantación.
- Excesiva concentración de autoridade.
- Pode ser adecuada nun negocio pequeno.

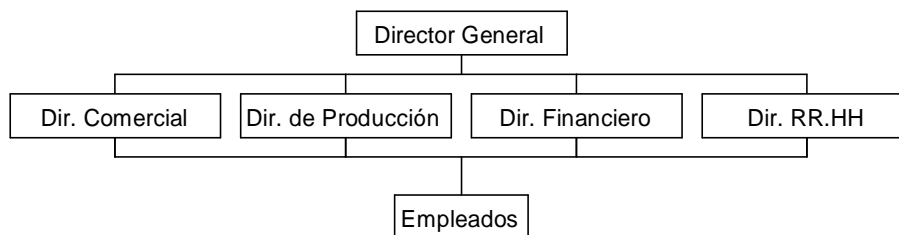


b) A estrutura funcional. Fundaméntase no *coñecemento* que teñen os membros da empresa sobre as tarefas propias. Aplica o *principio de especialización* en tarefas. Caracterízase pola existencia de especialistas que desenvolven a súa actividade nunha tarefa determinada. Sobre eles poden ter competencias varios xefes ou superiores responsables das distintas funcións existentes na empresa.

Exemplo dunha estrutura funcional: os especialistas informáticos dunha empresa. Estes desenvolven o seu traballo atendendo ás necesidades dos departamentos, e reciben ordes e instrucións de cada un dos xefes dos respectivos departamentos.

Características:

- Autoridade sustentada no coñecemento.
- Máxima especialización.
- Descentralización das decisións, ruptura da unidade de mando



c) A estrutura en liña e staff. Combinan as relacións de autoridade directa (en liña), con relacións de consulta e asesoramento que se reservan os departamentos chamados *staff*. O staff non goza de autoridade, proporciona información experta e asesoría.

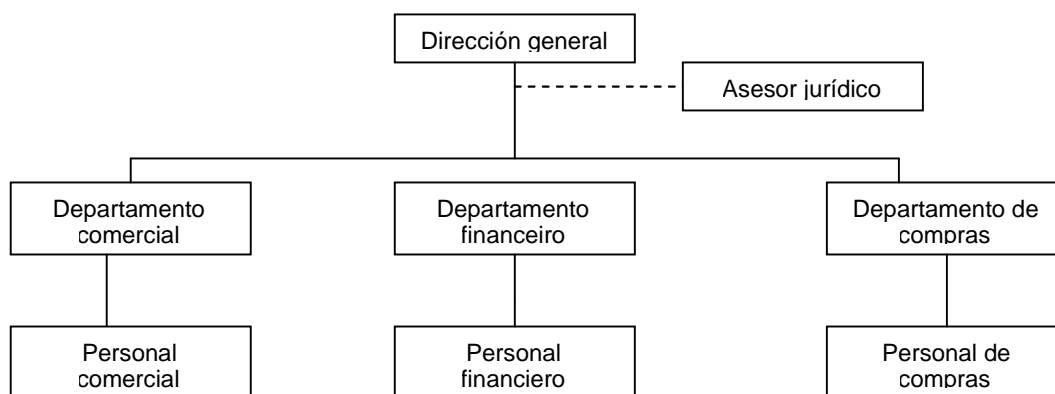
Os departamentos staff realizan un labor de asesoramento e apoio técnico e a súa

situación adoita estar nos niveis máis altos da toma de decisións, pero a misión do staff non se centra de xeito exclusivo en problemas de administración (problemas xurídicos, laborais, fiscais, etc.), senón tamén poden asumir o asesoramento técnico da produción. Nos organigramas, a liña dos departamentos staff adóitanse representar mediante trazos discontinuos.

Características:

- Combina as relacións de autoridade directas (liña) coas de asesoramento (staff).
- Os departamentos en liña dispoñen de especialistas expertos en asesoramento.
- Posibilidade de conflito entre os departamentos en liña e staff.
- A liña dos departamentos staff no organigrama represéntase con trazo discontinuo.

Exemplo de estrutura en liña e staff:



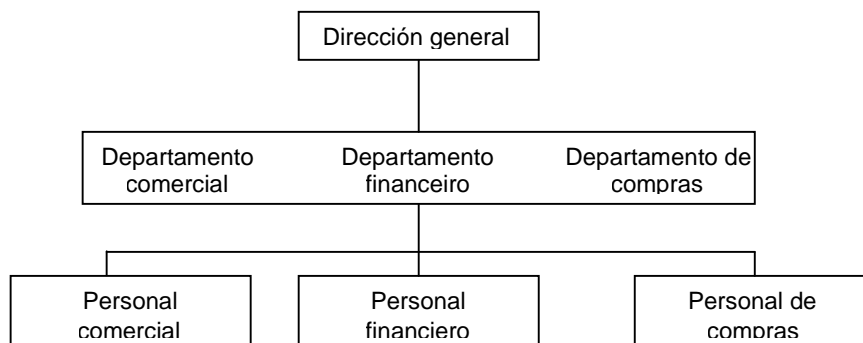
d) A estrutura en comité. É aquela na que a autoridade e a responsabilidade son compartidas conxuntamente por un grupo de persoas, en lugar de asumilas unha soa.

Para tomar unha decisión, o grupo reúnese, intercámbianse opinións, discútese e chégase á elección final. Normalmente, utilízase conxuntamente coa estrutura en liña e o staff. Non obstante, para algunhas decisións, como o estudo do desenvolvemento dun produto, créase un comité con directivos de diversas áreas (produción, mercadotecnia e finanzas).

Características:

- As decisións tómanse entre o grupo de persoas (comité) que comparten os seus coñecementos. A responsabilidade é compartida polo comité.
- É participativa e motivadora.
- O proceso da toma de decisións é lento.

Exemplo de estrutura en comité:

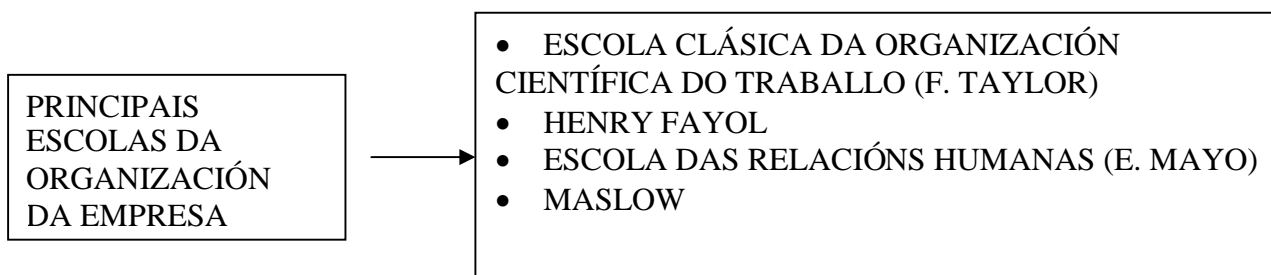


7. Principais escolas e pensamento sobre a organización da empresa

A organización da empresa e o pensamento sobre esta é froito case exclusivo de reflexións formuladas a partir do século XX. Con anterioridade, se "ignoraba" a existencia da organización e do factor humano. Recoñeciase a existencia e importancia dos outros factores de produción: a terra e o capital, pero non as achegas do "factor traballo" ao desenvolvemento da empresa.

Coa revolución industrial, os avances da técnica foron constantes e importantes, e o desexo de obter o máximo rendemento co menor esforzo posible foi a causa de que se prestase unha decidida atención á mellora dos métodos de traballo e á súa organización.

A finais do S. XIX nace a organización empresarial como solución aos problemas derivados da administración dos recursos que utiliza a empresa. Pensadores preocupados polas tarefas de produción (F. Taylor) ou polas funcións administrativas (H. Fayol) empezaron a estudar ao traballador: as capacidades, habilidades, fatiga ante o esforzo, etc. Xurdiu un *pensamento sobre a organización da empresa* as principais escolas da cal pasamos a describir:



7.1. A escola clásica da organización científica do traballo (Frederick Taylor)

Iníciase cos estudos realizados por Frederick Taylor, enxeñeiro norteamericano (1856-1915). A súa achega principal foi a da aplicación de métodos científicos á organización do traballo. Estes procedementos baseáronse nunha *descomposición* e racionalización das tarefas, e dicir, eliminar os tempos mortos e marcar os movementos xustos que tiña que facer o traballador, o cal redundaría nun aumento do rendemento dos traballadores, que a súa vez elevaría a súa remuneración e se reduciría a súa fatiga.

Principais erros de Taylor:

1. Consideración mecanicista do home (home-máquina): o fin exclusivo de traballo é a consecución do máximo beneficio mediante o emprego do método máis eficaz. O individuo é unha máquina a aspiración do cal é gañar diñeiro.
2. Exceso de especialización: reduce as posibilidades de desenvolvemento persoal do traballador.
3. Separación radical entre dirección e traballo: unha persoa non pode programar ou executar soamente, sempre realiza en diversa medida ambos os dous aspectos do traballo.
4. Negación da existencia de conflitos na empresa.

Taylor cría, ademais, que o punto de partida de calquera progreso estaba no individualismo e no interese persoal; segundo el, a felicidade individual e o progreso material fan estreitamente unidos. Estableceu unha diferenza entre as persoas que servían para integrarse na organización

e os que non servían, e de entre os primeiros fixo distinción entre dirixentes e dirixidos. Supoñía tamén que patróns e obreiros colaborarían na consecución de obxectivos comúns. Creou unha escola de seguidores que ampliaron os instrumentos de análise e deron lugar ao "taylorismo", algunha das contribucións da cal aínda perduran.

7.2. Henriy Fayol

O enxeñeiro francés Henry Fayol (1841-1925) desenvolve unha teoría organizativa sobre a administración xeral e industrial. Observa o funcionamento práctico da empresa e extrae experiencias que lle permiten proxectar **seis funcións básicas** nesta: administrativa (a máis relevante, pois comprende tarefas de xestión, previsión e control), técnica, comercial, financeira, contable e a de seguridade. Segundo Fayol, a función administrativa só obra sobre o persoal da empresa, mentres que as outras funcións inciden sobre a materia prima e o equipo industrial.

Resumiu o resultado das súas investigacións nunha serie de **principios** que toda empresa debía aplicar, entre eles: a *división do traballo*, a disciplina, a autoridade, a unidade e xerarquía do mando, a centralización, a xusta remuneración, a estabilidade do persoal, o traballo en equipo, a iniciativa e o interese xeral.

7.3. Escola das relacións humanas (Elton Mayo)

A aplicación da teoría de Taylor produciu efectos moi notables sobre a produtividade e a conseguinte diminución do prezo de custo. Non obstante, o éxito do taylorismo foi só parcial por non conceder ao home a importancia que ten no proceso produtivo. A integración do traballador na empresa non deixaba de ser unha prolongación da máquina. As consecuencias: monotonía, illamento, fatiga; todo se desenvolve en función dunha maior produtividade no traballo, principal fío condutor das reflexións de Taylor e Fayol.

As primeiras reaccións aos principios tayloristas foron moi negativas, tanto por parte dos traballadores (folga nos estaleiros de Rock Island), coma nos ámbitos legislativos.

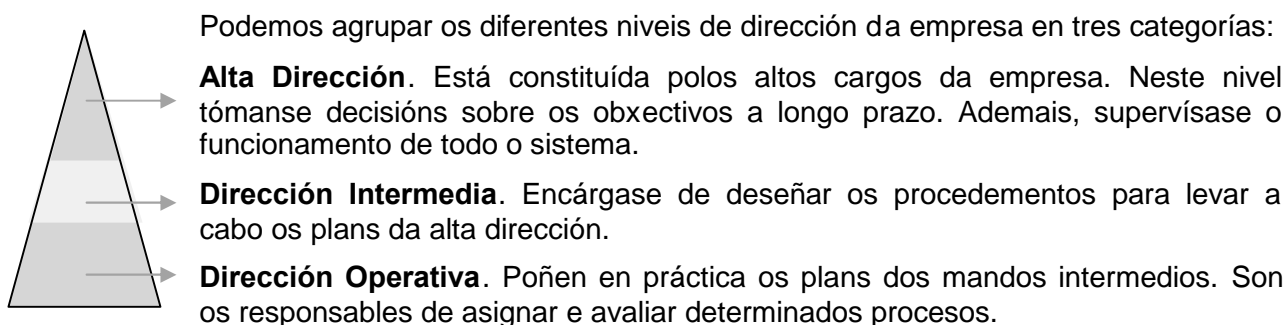
Experimentos sociolóxicos dos anos 20 admitiron que podían obterse mellores rendementos dos traballadores, a longo prazo, non só mediante a mellora dos movementos, os métodos ou os tempos, senón mediante un trato humano, aspecto que poñía de manifesto unha visión distinta da organización, na que o home é o factor máis importante da empresa, e non solo un medio de produción. O principal representante desta posición foi Elton **Mayo** (1880-1949) que realizou importantes experimentos nos talleres da Western Electric Co. Con tales experimentos, Mayo pretendía alterar as condicións de traballo, diminuindo as xornadas laborais, concedendo descansos, explicando aos operarios a importancia das operacións que realizaban dentro do proceso de produción, en definitiva, posibilitando un espírito de colaboración do persoal nos plans da empresa.

A achega fundamental de Elton Mayo foi a de incorporar á organización científica a "Socioloxía do traballo". Observou que o comportamento das relacións humanas na empresa influía de xeito determinante no rendemento dos traballadores e, por conseguinte, nos índices de produtividade. Realizou diversos experimentos cos traballadores en materia de ambientación xeral, motivación de tarefas, cuestionando o sistema de incentivos realizado por Taylor, postulando que o traballador unha vez que alcanza unha determinada situación de desafogo económico debía ser incentivado por vía psicolóxica, dialogando con el, facéndoo partícipe da importancia do traballo que realizaba, informándoo do proxecto xeral da empresa, etc., é dicir, practicando socioloxía industrial.

COMPARACIÓN ENTRE A ESCOLA CLÁSICA E A ESCOLA DAS RELACIÓNS HUMANAS	
ESCOLA CLÁSICA (Frederick Taylor)	ESCOLA DAS RELACIÓNS HUMANAS (Elton Mayo)
Consideración do traballador como "home-máquina".	Consideración do traballador como "home-persoa".
A motivación do traballador é exclusivamente económica.	Motivacións do traballador moi complexas
Obxectivo, máximo beneficio.	Obxectivo máximo beneficio e outros.
Non ten en conta a organización informal da empresa.	Existencia da organización informal
Autoridade formal: o operado é dirixido pola autoridade formal da empresa. que é a única.	Incorpora o factor psicolóxico e sociolóxico
Excesiva división do traballo.	A especialización ao máximo non aumenta a produtividade

8. A función de dirección: planificación, organización, xestión e control.

A **función de Dirección** encárgase de coordinar ás demais funcións ou subsistemas da empresa. Para iso debe decidir que facer, como facelo e quen debe facelo.



Por iso, **as funcións dos directivos** podémolas resumir nas seguintes:

- **A planificación** é unha actividade previa a calquera outra. Consiste en determinar que se quere conseguir e como.
- **A organización** fai posible que os plans se leven a cabo de forma conxunta entre todos os elementos do sistema. Para iso é necesario dividir o traballo entre departamentos e persoas, así como coordinar as actividades.
- **A xestión** fai posible que as persoas da organización cumpran coas súas funcións. Para iso é necesario a motivación e o liderado.
- **O control** consiste en verificar que se cumpra o planificado, comparando os resultados reais cos previstos, identificando as desviacións e adoptando as medidas correctoras oportunas.

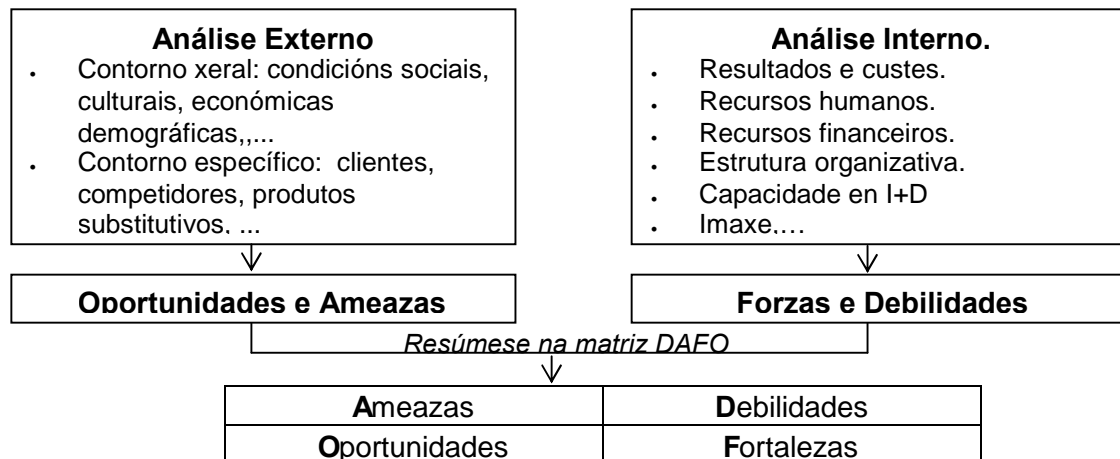
9. A planificación estratéxica.

É un proceso sistemático de toma de decisións pola dirección da empresa en resposta a un contorno cambiante para lograr resultados determinados. Conta coas seguintes fases:

1. Análise da situación actual.

Esta primeira fase consiste en realizar unha análise dos factores externos co fin de coñecer o contorno específico e xeral no que actúa a empresa (*ver o tema 1*). Tamén se fará unha análise

da situación interna que deberá axudar a detectar as súas debilidades e potencialidades.



2. Definir obxectivos.

Unha vez que sabemos onde estamos (primeira fase), a empresa deberá formularse **onde quere ir**: os obxectivos que quere conseguir. Hainos de longo alcance (misión e visión) e outros obxectivos máis funcionais.

Toda organización ten unha **misión** que a define. En esencia esta debe contestar á pregunta: ¿en qué negocio estamos?. A **visión** responde á pregunta: ¿cal debería ser o negocio?. A visión representa o ideal buscado; nela reflíctense os valores que buscamos.

Os **obxectivos** concretan a misión de forma máis operativa. Son o fundamento da planificación. Representan as condicións futuras que a empresa loita por alcanzar e deben ser concretados por escrito. Os obxectivos eficaces teñen as seguintes características: específicos, motivadores (deben inspirar a alcanzar a misión), alcanzables e relevantes. Hai obxectivos xerais, que involucran a toda a empresa e obxectivos específicos para unha área da empresa (de produción, financeiros, comerciais, etc.).

3. Implantación de estratexias.

A estratexia é a forma en que se vai a alcanzar os obxectivos propostos. Por exemplo, estudamos as estratexias competitivas de Porter no tema 2 (liderado en custos, diferenciación e segmentación).

4. Decisións Operativas

Unha vez establecidas as decisións estratéxicas na fase anterior, estas iranse completando con outras decisións operativas (de 1 ano ou menos) a través dos plans concretos de acción. Os plans concretan cando, como e con que recursos se van executar as accións necesaria para acadar os obxectivos.

5. Control.

Se cos plans que se poñen en marcha non se acadan os obxectivos previstos, haberá que corrixilos.

10. Xestión dos Recursos Humanos: Selección e formación.

No Departamento de Recursos Humanos (RR.HH) dunha empresa realízanse distintas funcións:

- Planificación de equipos: necesidades de persoal, o seu custo e o prazo en que se vai necesitar, describindo os postos de traballo (funcións e tarefas e os requisitos que debe cumprir os que deben ocupalos).
- Recrutamento, selección de persoal e acollida de novos traballadores.

- Valoración do posto de traballo e determinación da retribución que corresponde a cada posto.
- Formación.
- Relacións laborais. A empresa ten unha serie de obrigas legais derivadas das súas relacións laborais individuais (con cada traballador) e colectivas (cos representantes legais dos traballadores). Inclúense a prevención de riscos laborais (obrigas que a empresa debe cumprir en materia de prevención de accidentes de traballo e de enfermidades profesionais).
- Administración do persoal: elaboración de nóminas e trámites coa Seguridade Social, control de absentismo, trámites relacionados con infraccións e sancións, trámites de contratación e trámites relacionados coa finalización da relación laboral, etc.

Explicaremos dúas destas funcións con máis detalle:

A selección do persoal.

Para realizar unha boa selección de persoal, seguiranse os seguintes pasos:

- Pártese da planificación do equipo, na que se determinou o perfil exacto do candidato ideal.
- Recrutar, que consiste en conseguir un número razoable de candidatos para o proceso de selección: pódese buscar dentro da propia empresa (promoción interna) ou acudindo ao exterior (mediante anuncios e prensa, acudir ás oficinas de emprego, bolsas de traballo, portais de emprego, etc). O candidato responde ás convocatorias mediante o seu curriculum vitae.
- A selección ten como finalidade escoller a persoa axeitada entre todos os candidatos. O proceso de selección pode consistir na realización de probas (coma test psicotécnicos, test de personalidade, test de actitudes, probas de cualificación profesional,...) e de entrevistas de traballo.
- Elección do candidato máis adecuado e a súa contratación.

A formación dos recursos humanos.

Os recursos destinados á formación deben considerarse unha inversión e non un custo, pois incrementan o valor engadido polos RR.HH. É unha vantaxe competitiva para a empresa.

O dinamismo da economía actual obriga a adaptarse constantemente ao contorno cambiante: é necesario contar cos RR.HH que posúan a formación axeitada para desempeñar con rapidez novas funcións e adaptarse a circunstancias novas.

Actualmente a formación debe considerarse como un proceso que dura toda a vida profesional da persoa (**formación continua**). Todo traballador, en particular os que prestan os seus servizos en sectores moi dinámicos (dereito, medicina, finanzas, novas tecnoloxías...) teñen que formarse permanentemente se non queren perder valor no mercado de traballo. Esta reciclaxe continua viuse favorecida polas novas tecnoloxías: cursos en soporte multimedia, e-learning (a través de Internet),...

11. A MOTIVACIÓN.

A motivación é un termo que se aplica a unha serie de impulsos, desexos, necesidades, anhelos e forzas similares. Dicar que os administradores motivan aos seus subordinados, significa que realizan cousas coas que esperan satisfacer eses impulsos e desexos e inducir os subordinados a actuar dun determinado xeito.

Un motivador é aquilo que induce a un individuo a alcanzar un alto desempeño no seu traballo. Entón, son todas aquelas recompensas ou incentivos que os administradores brindan ao empregado, co fin de que estes se sintan entusiasmados no desenvolvemento das súas tarefas.

Como seres humanos que somos, as nosas motivacións poden ser moi complexas, e ata

contraditorias. Algunhas persoas poden estar motivadas polo desexo de adquirir bens e/ou servizos tales como vehículos, casa, vestimenta, viaxes, etc. Outro individuo pode estar motivado polo desexo de obter estatus social, autorrealización, etc.

Imos estudar algunhas teorías sobre a motivación: a de Maslow e a de Herzberg

11.1. A pirámide de necesidades de Maslow

Maslow engadiu reflexións moi útiles para explicar os comportamentos humanos dentro das organizacións.

Segundo Maslow, a razón básica pola que as persoas fan algo é pola satisfacción das súas necesidades. Segundo este autor, as necesidades do ser humano están xerarquizadas e graduadas de tal forma que cando quedan cubertas a da orde inferior comézanse a formular as do seguinte grao ou escala de acordo coa súa xerarquía (de maior a menor grao):

- Necesidades primarias ou fisiolóxicas (fame, sede, etc.).
- Necesidades de seguridade (seguridade, protección, etc.).
- Necesidades de aceptación social (afecto, amor, pertenza a un grupo, etc.).
- Necesidades de autoestima (éxito, prestixio, etc.).
- Necesidades de autorrealización.



PIRÁMIDE DAS NECESIDADES DE MASLOW

11.2. A teoría dos dous factores da satisfacción de Herzberg

Outra das teorías sobre a motivación que máis influíu na área da satisfacción laboral é a formulada por **Herzberg**, denominada **teoría dos dous factores da satisfacción**.

Herzberg postulou a existencia de dous grupos ou clases de aspectos laborais: un grupo de factores extrínsecos e outro de factores intrínsecos.

Os primeiros están referidos ás condicións de traballo no sentido máis amplo, tales como o salario, as políticas de empresa, o ámbito físico, a seguridade no traballo, etc.

Estes factores extrínsecos só poden previr a insatisfacción laboral ou evitala cando esta exista, pero non poden determinar a satisfacción.

Os factores intrínsecos son aqueles consubstanciais ao traballo: contido do mesmo, responsabilidade, logro, etc.

O modelo formulado por Herzberg sinala que a satisfacción laboral só pode vir xerada polos factores intrínsecos (aos que Herzberg chamou "factores motivadores") mentres que a insatisfacción laboral sería xerada polos factores extrínsecos (aos que Herzberg deu a denominación de "factores hixiénicos").