

TEMA 48: LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL. LAS RELACIONES Y COMUNICACIONES EN LA ORGANIZACIÓN. LA AUTORIDAD: CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD. LA RESPONSABILIDAD. LOS TRABAJOS EN GRUPO: VENTAJAS E INCONVENIENTES. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.

I. LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL.

1. Introducción

- En el tema anterior estudiamos las organizaciones y sus principales modelos.
- Ahora vamos a analizar las relaciones y condicionantes que articulan estas estructuras.

2. Análisis de la Organización Formal. Definiciones

- **Organización:** Acción de dotar de estructura.
- **Estructura:** Disposición de las partes de un todo.
- **Organización Estructural en la Empresa:**
 - Descripción de servicios y relaciones entre partes.
 - Definición de relaciones jerárquicas entre distintos niveles.

3. Importancia de la Estructura Organizativa

- La **eficacia** de una organización depende de su estructura.
- La organización es un medio para **alcanzar objetivos** y depende de una filosofía que incluye la **interacción humana**.

4. Perspectiva Clásica vs. Relaciones Humanas

- **Clásicos:** Eficiencia como eje del análisis.
- **Relaciones Humanas** (*Elton Mayo*):
 - Influencia del grupo de trabajo en **actitudes y comportamiento**.
 - **Buenas** relaciones humanas aumentan la productividad más que factores materiales (descanso, iluminación, remuneración).

- Se crean grupos y relaciones **informales** que afectan el comportamiento y resultados de la empresa (punto 6).

5. Doctrinas Modernas

- **No rechazan** puntos de vista anteriores.
- Utilizan **técnicas cuantitativas** de información, toma de decisiones y planificación.
- Enfatizan la **definición precisa de objetivos**, incluyendo aspectos de conducta humana.

6. Reconocimiento de la Organización Informal

- No puede ser planificada ni estructurada.
- Importancia de conocer:
 - Normas del grupo.
 - Roles y estatus de los miembros.
 - Personalidades y relaciones entre ellos.
 - Canales de comunicación y líderes informales.
- Objetivo: Hacer que la organización informal funcione a favor de la organización.

II. LAS RELACIONES Y COMUNICACIONES EN LA ORGANIZACIÓN.

1. Importancia de la Comunicación

- El **empresario** debe ser un buen comunicador.
- Facilita órdenes que son **transmitidas** a terceras personas.
- La comunicación es clave en las funciones de **planificación, organización y control**.

2. Proceso de Gestión

- **Planificación**: Establecer objetivos y estrategias.
- **Organización**: Asignar recursos y responsabilidades.
- **Control**: Supervisar y ajustar procesos.
- Estas funciones permiten a la empresa **operar internamente y mantenerse informada** de los eventos externos.

3. Estructura de Comunicación en la Empresa

- Depende del **tamaño y actividad** de la empresa.
- Comunicación puede fluir a lo largo de la **línea jerárquica** en:
 - Sentido descendente.
 - Sentido ascendente.
 - Ambos sentidos (bidireccional) → más efectiva

4. Ventajas de la Comunicación Bidireccional

- **Reducción de malentendidos**: Información clara y precisa.

- **Mejora del clima laboral y productividad:** Empleados se sienten escuchados y valorados.

5. Inconvenientes de la Comunicación Bidireccional

- **Mayor demanda de tiempo y atención:** Requiere más recursos.
- **Dependencia de habilidades y predisposición:** Eficacia varía según las personas involucradas.

6. Comunicación Informal

- Información fluye **fuera** de los circuitos formales.
- *Bartoli* sugiere un margen de informalidad para lograr la **Flexibilidad** necesaria para hacer frente a imprevistos.

III. LA AUTORIDAD: CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD.

1. Definición de Autoridad

- Derecho o capacidad de mandar, hacerse obedecer, y tomar decisiones que afectan a otros.

2. Tipos de Autoridad

- **Autoridad Institucional:**
 - Deriva de instituciones públicas o privadas.
 - Basada en el estatus, contrato de trabajo, o carta de organización.
- **Autoridad Sapiencial:**
 - Basada en la competencia y conocimientos especializados del individuo.
- **Autoridad Personal:**
 - Aptitud, innata o adquirida, que se percibe como un fenómeno de liderazgo.

3. Cadena de Mando

- Debe estar claramente establecida.
- En empresas pequeñas, el propietario toma todas las decisiones.
- En empresas grandes, es necesario delegar decisiones de menor importancia.

4. Centralización vs. Descentralización

- **Descentralización favorecida por:**
 - Gran tamaño de la empresa.
 - Desconcentración material.
- **Centralización favorecida por:**
 - Necesidad de uniformidad en políticas.
 - Falta de jefes bien preparados.

- Condiciones externas (intervencionismo estatal, sindicatos).
- **Factores a tener en cuenta para decidirse por una u otra:**
 - Coste de la decisión.
 - Dinamismo de la empresa.
 - Filosofía y pasado de la empresa.

5. Proceso de Delegación

- Implica no solo el poder de **impartir órdenes**, sino **compromisos** de quien acepta la autoridad.
- **Etapas** del proceso:
 - Asignación de deberes.
 - Delegación de autoridad.
 - Asignación de responsabilidad.
 - Creación de confianza.

6. Eficacia en la Delegación

- Delegar sin entregar la **autoridad** necesaria es ineficaz.
- La delegación es eficiente cuando se genera un **clima de confianza**.
- Ausencia de confianza lleva a un **exceso de supervisión**.

7. Límite de Control en la Delegación

- Depende de **cada situación**:
 - Tipo de trabajo.
 - Medios materiales disponibles.
 - Conocimientos de los subordinados.
 - Cantidad de trabajo administrativo.
 - Capacidad del directivo.
 - Claridad y eficacia de las comunicaciones.

8. Delegación según tipo de Decisiones

- **Tácticas u operativas**: Es normal delegarlas.
- **Estratégicas**: No es común delegarlas, puede ser contraproducente.
- **Ámbitos de delegación común**:
 - Producción.
 - Ventas.
- **Ámbitos de centralización común**:
 - Finanzas.
 - Control presupuestario.

IV. LA RESPONSABILIDAD.

1. Conceptos de Responsabilidad

- **Sentido Activo:** Conjunto de tareas confiadas a una persona.
- **Sentido Pasivo:** Obligación de "responder" de las acciones ante el jefe jerárquico.
- **Sentido de Relación** (*Paterson*): Relación entre quien actúa y quien ejerce autoridad, implicando juicio y castigo en caso de fracaso.

2. Relación entre Responsabilidad y Autoridad

- **Necesidad de coherencia:** No se puede exigir responsabilidad sin proporcionar la autoridad necesaria. Para ello es necesario:
 - **Delegación de autoridad:** Asignar tareas y conferir libertad y autoridad para realizarlas.
 - **Aceptación:** Las personas deben aceptar las tareas y la autoridad conferida y ser responsables de los resultados.

3. Derechos y Obligaciones

- La responsabilidad va acompañada de una serie de **Derechos** y también de **Obligaciones**.
- **Autoridad sin responsabilidad:** Fuente de ineficacia y posibles abusos en la empresa.
- La responsabilidad **se entrega automáticamente** con la delegación de autoridad.

4. Delegación y Responsabilidad Final

- La responsabilidad final **no es transferible:** Siempre recae en el mando que delega.
- El mando superior responde por los **resultados de la delegación**.
- En última instancia, la responsabilidad es **indelegable**.

V. LOS TRABAJOS EN GRUPO: VENTAJAS E INCONVENIENTES.

1. Colaboración entre Jefes de Servicio

- Los jefes de servicio, independientemente de su nivel en la jerarquía, deben **colaborar** regularmente.
- Estas colaboraciones se dan a través de contactos de trabajo, intercambios de puntos de vista y reuniones formales como conferencias, comités, o comisiones.

2. Eficiencia de los Comités

- Los comités pueden mejorar el **funcionamiento** de la organización, aunque también pueden complicar el proceso.

3. Clasificación de Comités según su Autoridad y Objetivos

- Comités de **información**
- Comités **asesores**

- Comités de **decisión**
- Comités de **control**

4. Ventajas de los Comités (Según *Bangs*)

- **Diversidad de opiniones:** Una dirección fuerte puede obtener puntos de vista más válidos rápidamente.
- **Distribución de tareas:** Facilita una buena distribución de tareas entre personas capacitadas.
- **Decisiones impersonales:** Las decisiones impiden críticas personales al presidente.
- **Fomento de la cooperación:** Estimula la acción común y la cooperación entre departamentos.
- **Mejora de la información:** La información circula mejor dentro de la empresa.

5. Inconvenientes y Peligros de los Comités (Según *U. Vaes*)

- **Dilución de la autoridad:** Se produce dentro del comité.
- **Debilidad:** Una persona puede dominar el comité, y la ejecución de decisiones puede ser débil.
- **Coste de coordinación:** Los procedimientos administrativos pueden coordinar con menos gastos.
- **Lentitud y coste:** La toma de decisiones puede ser lenta y costosa.

6. Costes de los Comités

- **Costes directos:** Organización del comité y el tiempo de los miembros.
- **Costes indirectos:** Ausencia de jefes jerárquicos en sus servicios y la dilución de la responsabilidad.

7. Peligros de los Comités de Decisión y Asesoría

- **Indecisión:** Los comités pueden tender a la indecisión.
- **Tiranía de una minoría:** Un grupo minoritario o una persona pueden dominar las discusiones.
- **Compromisos ineficaces:** El comité puede llegar a compromisos mediocres que no sean eficaces.
- **Búsqueda de un líder:** Puede tender a buscar un líder que imponga su autoridad.
- **Tamaño excesivo:** Si el comité es muy grande, puede ser poco constructivo.
- **Conflictos latentes:** Los comités pueden hacer estallar conflictos latentes.

VI. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.

El Activo Más Importante de una Empresa: Las Personas

- Las personas que trabajan en una empresa son su activo más valioso.
- La política de Recursos Humanos (RRHH) es crucial para el éxito o fracaso de la empresa.

Funciones Básicas de la Política de RRHH:

1. Planificación de Necesidades de RRHH

- **Estrategia Completa:** Desarrollar una estrategia para cubrir futuras necesidades de personal.
- **Visión Clara:** Conocer las capacidades y cualificaciones de los empleados actuales y futuros.
- **Técnicas Básicas:** Análisis, descripción y especificación de puestos de trabajo.
- **Resultado:** Crear una adecuada "Relación de puestos de trabajo".

2. Reclutamiento y Selección de Personal

- **Imagen Pública:** Atraer personas cualificadas proyectando una buena imagen pública.
- **Reclutamiento Interno:** Más sencillo, barato y motivador, pero limitado.
- **Reclutamiento Externo:** Con ayuda de intermediarios (INEM, Universidades, ETTs) o anuncios en medios especializados.
- **Selección:** Determinar el candidato que mejor se adapta al puesto.
- **Web 2.0:** Uso creciente de la web social para investigar a candidatos potenciales (Infojobs, Linked-In,...)

3. Orientación y Formación Profesional del Personal

- **Orientación:** Ayudar al empleado a asimilar la cultura de la empresa.
- **Formación:** Puede ser en el puesto de trabajo o fuera de él; programas especializados para directivos.
- Ambas constituyen una **Inversión en Capital Humano:** los Beneficios posteriores suelen superar los Costes.

4. Evaluación del Trabajo

- **Definir Nivel de Rendimiento:** Establecer un nivel de rendimiento aceptable.
- **Valorar Rendimiento:** Comparar el rendimiento del trabajador con el estándar.
- **Tomar Decisiones:** Formación, remuneración, promoción, cambio de puesto de trabajo y despido.
- **Objetivos:** Informar al trabajador y a la dirección, y motivar al trabajador.

5. Remuneración y Promoción

- **Remuneración:** Aprovechar el margen de maniobra económico y motivacional, pese a las limitaciones legales.
 - **Sistemas de Remuneración:** Por pieza, por tiempo, por incentivos, participación en beneficios. En particular, los Stock Options constituyen un sistema fuerte a nivel directivo.
- **Promoción:** No debe considerarse únicamente como un premio, sino asegurarse de que la persona sea adecuada para el puesto. La promoción también juega un papel importante en la motivación del trabajador.

Impacto en la Cultura Empresarial

- **Gestión de RRHH:** La forma en que las empresas manejan estos aspectos influye fuertemente en su cultura, innovación y sostenibilidad.
- **Cambio y Compromiso:** Cambiar la cultura y políticas de RRHH requiere un alto compromiso y puede tener resultados impredecibles.