

TEMA 4: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

1 La división técnica del trabajo y la necesidad de organización en el mercado actual.

Los activos tangibles que componen el patrimonio de la empresa son elementos fundamentales en la competitividad de la empresa. No obstante, cada vez resulta más importante que las empresas tengan unos activos intangibles adecuados y diferenciales. Los elementos materiales son fácilmente imitables por la competencia, pero el conocimiento y las formas de organizar la empresa son mucho más difíciles de copiar. Aquellas empresas que sepan organizarse de forma más eficiente que sus competidoras tendrán una ventaja en el mercado.

A lo largo del tiempo diferentes escuelas de pensamiento han puesto su atención en la división técnica del trabajo y en sus efectos sobre la productividad. Las escuelas de pensamiento más importantes en este sentido son:

- La Escuela de la Dirección Científica del Trabajo, en la que destacan Frederick W. Taylor y Henry Fayol.
- La Escuela de Relaciones Humanas, que integra a un conjunto de psicólogos y sociólogos, y cuyo primer representante fue Elton Mayo.

1.1 La Escuela de la Dirección Científica del Trabajo

Dos autores destacan en la Escuela de la Dirección Científica del trabajo: Frederick W. Taylor y Henry Fayol

1.1.1 Frederick W. Taylor y el Taylorismo

Se puede decir que la teoría moderna de la administración comienza en 1911 con la publicación de la obra de Taylor (1856-1915) *Principles of Scientific Management*.

Taylor empezó como operario en la Midvale Steel Co. Observó que los trabajadores mantenían un ritmo bajo para prolongar la actividad y no ser despedidos. Además, aprendían por observación y, como consecuencia, aparecían diferentes métodos y maneras de hacer una misma tarea. Pronto ascendió a ingeniero jefe y consiguió incrementar la productividad encontrando **la única y mejor manera** de hacer el trabajo.

Su principal objetivo era incrementar la productividad a través de lo que llamó la **racionalización del trabajo**, que se conseguía mediante:

- Rechazo de la intuición para decidir qué tareas se han de realizar en cada puesto de trabajo; a partir de ese momento se definirían a través de un **estudio de tiempos y movimientos**.
- La dirección debe **diseñar y planificar el trabajo**. Los operarios sólo han de realizar su labor como la dirección se lo indique, sin intervenir en su diseño.
- El trabajo se tiene que dividir, es decir, cada puesto realizará **una única tarea o muy pocas**, lo cual provocará el aumento de la especialización y la productividad individual.
- Una vez definida la mejor manera de realizar el trabajo, éste siempre se debe desarrollar de la misma forma. Para ello hay que **estandarizar los métodos, herramientas, y maquinarias**.
- La dirección **seleccionará científicamente al trabajador** (el que

disponga de las mejores cualidades para ejecutar el trabajo), preparará las máquinas, la distribución física, las herramientas...

- Taylor también consideraba que las **condiciones de trabajo** (ventilación, iluminación, etc.) influyen en el rendimiento de los trabajadores, por lo que se han de mejorar con la intención de reducir la fatiga del trabajador.

Taylor se centra sólo en la organización formal. Pone el énfasis en el estudio de tareas, incrementando la productividad a través de la reducción al máximo de los movimientos y tiempos necesarios para llevarla a cabo.

Su visión del trabajador es la de "una máquina", un ente pasivo que obedece las instrucciones que recibe para el desempeño de un trabajo, sin poder de iniciativa. Las únicas necesidades que tienen en cuenta son las materiales, y por tanto, el único elemento motivador, es el salario, y el pago de incentivos.

1.1.2 Henry Fayol

El principal trabajo de Fayol (1841-1925), *Administration Industrielle et Générale*, escrito en 1915, tardó en ser conocido internacionalmente por la difusión de la obra de Taylor y debido a que no se tradujo al inglés hasta 1949. El objetivo fundamental de Fayol consistía en incrementar la productividad a través del diseño de toda la estructura que la organización debe poseer. Sus aportaciones más importantes son:

- Proponer **los principios generales de administración**. División de trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, remuneración del personal, subordinación de los intereses individuales a los generales, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad en la permanencia del puesto y espíritu de equipo.
- Establecer las **funciones básicas** de cualquier organización: técnica (producción y fabricación), comercial (compras y ventas), financiera (obtención de recursos y correcta aplicación), de seguridad (protección de recursos humanos y materiales), contable (contabilidad, inventarios) y administrativa (dirección).
- Para aclarar lo que son las **funciones administrativas**, Fayol define el acto de administrar como "planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar".

Fayol fue el primero en considerar que la ciencia de la administración debe basarse en leyes o principios. Partiendo de su experiencia profesional, formuló los principios generales de la administración.

1.2 La Escuela de Relaciones Humanas

La aplicación de las teorías de Taylor produjo efectos muy considerables en orden al aumento de la productividad y consiguiente disminución del precio de coste. Sin embargo, el éxito del taylorismo fue sólo parcial por no conceder al hombre toda la importancia que tiene en el proceso productivo.

Elton Mayo, graduado en Sociología por la Universidad de Harvard, realizó una serie de experimentos con un grupo de operarias en los talleres de Hawthorne, de la compañía Western Electric Co, dedicadas a la fabricación de material electrónico.

Los experimentos consistieron en variar las condiciones de trabajo (cambio de iluminación...) Con estos experimentos aumentó la producción, pero lo más curioso fue que volviendo a las condiciones primitivas, la producción siguió aumentando, por lo que los técnicos no pudieron llegar a conclusiones definitivas, dándose cuenta de que los factores que incidían en la productividad eran tan numerosos como complejos.

Elton Mayo llegó a la conclusión de que el espíritu de colaboración del personal era el responsable de tal incremento. No se había dado, hasta entonces, la debida importancia al factor humano en las empresas y era necesario aplicar los principios de la Psicología y Sociología a las relaciones en las empresas.

Puede decirse que Elton Mayo dio a las relaciones humanas toda la importancia que tienen. Sin embargo, enfocó el problema sólo desde el punto de vista de la productividad y buscó soluciones globales sin darse cuenta de que cada persona ofrece facetas diferentes.

Los continuadores de la obra de Elton Mayo la perfeccionaron y crearon la llamada Escuela de Relaciones Humanas, aplicando los conocimientos que ofrece la Psicología y la Sociología industrial a las relaciones humanas en la empresa.

En este tema conoceremos otros miembros de la Escuela de Relaciones Humanas cuando estudiemos los aspectos relativos a la motivación de los recursos humanos.

2 Funciones básicas de la dirección.

Las funciones que desarrollan los empresarios profesionales o directivos resultan vitales para la permanencia y crecimiento de la empresa. Su papel consiste, básicamente, en integrar y coordinar todos los recursos con los que cuenta la empresa.

En esencia, la actividad directiva intenta que las personas que componen la empresa actúen de una manera coordinada. Para ello, la dirección debe aportar unos objetivos y valores comunes, una estructura adecuada para trabajar en conjunto y una orientación que permita a sus empleados saber qué camino deben tomar ante situaciones o cambios que se produzcan. Las funciones de los directivos pueden resumirse en:

- **La planificación:** consiste en decidir por anticipado qué se quiere conseguir en el futuro y cuál es el camino que se va a seguir para alcanzarlo. Por ello es necesario fijar una serie de objetivos.
- **La organización:** Consiste en diseñar la mejor estructura para la empresa, con el fin de que en ella se integren y trabajen conjuntamente los diferentes elementos que la componen (departamentos, divisiones, etc.). Con esto se persigue alcanzar la mejor utilización posible de los recursos con los que cuenta. Dichos recursos materiales y humanos deberán estar coordinados.
- **La dirección o gestión de los recursos humanos.** Pretende integrar a todos los individuos que trabajan dentro de la empresa en el proyectos que esta realiza para que actúen de manera adecuada y consigan los objetivos que se haya planteado la sociedad.
- **El control.** Con esta función, el directivo trata de verificar que en la empresa se están tomando las medidas adecuadas para que los objetivos se cumplan. Y en el caso de que esto no sea así, el directivo debe saber aplicar las medidas pertinentes para corregir el camino erróneo que ha tomado la empresa.

3 Estilos de dirección

La dirección de la empresa se puede ejercer de diferentes formas que se suelen denominar **estilos de dirección**. Básicamente existen dos estilos opuestos de dirección de empresas: el estilo autoritario y el estilo participativo, aunque también se podrían identificar algunas formas intermedias entre ambos, en función del grado de descentralización de la autoridad.

- En un sistema de dirección **autoritario**, la alta dirección comunica al resto de la organización lo que tiene que hacer. Los directivos intermedios se limitan a recibir las órdenes superiores y transmitir las a sus subordinados a través de la cadena jerárquica de mando. La autoridad y la toma de decisiones está totalmente centralizada en la cúspide de la organización.
- En un sistema de dirección **participativo** se produce una descentralización de la autoridad y la responsabilidad se transmite a los distintos niveles de la organización. El papel del directivo consiste en coordinar y motivar a sus subordinados y no sólo de transmitir las órdenes superiores.

El modelo **autocrático** de organización, en el que impera la dirección autoritaria, puede ser efectivo en situaciones de emergencia o de cambios rápidos en los que es fundamental tomar las decisiones con prontitud. Sin embargo, este modelo puede generar grandes problemas en las actividades cotidianas ya que los trabajadores no se sienten responsables de las decisiones tomadas, sino sólo de su ejecución, con independencia de que las órdenes les parezcan adecuadas o no. El ejemplo más conocido de organización de este tipo es la organización militar.

En una organización **participativa**, los trabajadores participan en la toma de decisiones en su nivel correspondiente y se sienten responsables de los resultados generados por sus actividades. Este tipo de organización tiene la ventaja de fomentar la motivación de los participantes, pero en determinadas circunstancias puede retardar la toma de decisiones.

ESTILOS DE DIRECCIÓN		
	AUTORITARIO	PARTICIPATIVO
Trabajo directivo	Los directivos intermedios transmiten las órdenes recibidas.	El trabajo, así como la responsabilidad, se delega. El directivo impulsa y coordina su grupo de trabajo y ayuda a sus subordinados con sus dificultades.
Toma de decisiones	Se concentran en la alta dirección. Importancia de la cadena de mando	Participación en la toma de decisiones a todos los niveles.
Consideración de los participantes	La gente odia el trabajo y tiene que ser obligado a realizarlo.	La gente aprende a aceptar y desear mayores cotas de responsabilidad por lo que hace.
Motivación	A través del miedo.	A través del reconocimiento.

Se debe tener en cuenta que los estilos directivos pueden ser intermedios, ni totalmente autocráticos, ni totalmente participativos. De hecho, es más habitual que se produzcan situaciones intermedias, más o menos cercanas a uno de los dos estilos.

3.1 Dirección y liderazgo

Para realizar la función de dirección es necesario el liderazgo. **El líder es la persona que, por el reconocimiento social del grupo, tiene mayor capacidad para movilizar los recursos,** más allá de la simple obligación formal.

Lo que diferencia a un buen líder de uno no eficiente es la capacidad de ofrecer orientación y dirección para coordinar las actividades de sus subordinados. El líder debe ser capaz de modificar el comportamiento de sus subordinados, por lo que debe poseer algún tipo de poder. Debe inducirles a un mayor rendimiento personal y colectivo, por lo que tiene que conocer el proceso motivacional. Un líder puede ser aceptado por su equidad o su preocupación por los subordinados, y otro puede inducir a actuar sobre la base de su personalidad vengativa o atemorizadora.

En casi todos los grupos sociales hay líderes. Podría decirse que son necesarios para la propia existencia de los grupos. Realizan una función de armonización de intereses e ideas sin la cual el grupo quedaría sin rumbo y sentido. Los líderes eficaces dan forma y objetivos al grupo. Con el liderazgo se consigue que las personas se identifiquen con unos objetivos del grupo y actúen para conseguirlos.

En la práctica los estilos de dirección están muy relacionados con la forma de ejercer el liderazgo; esto es, la forma que tienen los líderes de comportarse con sus subordinados. Podríamos distinguir tres estilos de liderazgo:

- Los líderes **autocráticos** toman las decisiones sin consultar a sus subordinados, tienden a ser dogmáticos y orientados a la asignación de tareas, y esperan de forma absoluta que sus subordinados acaten su mando.
- Por el contrario, los líderes **democráticos** hacen que sus subordinados participen en la toma de decisiones. Antes de tomar una decisión, solicitan opiniones e ideas del grupo, tienden a ser más abiertos, facilitan la cooperación y apoyan a los miembros del grupo más que los líderes autocráticos.
- Los líderes que siguen el estilo ***laissez faire*** (dejar hacer) dan muy poca orientación, o ninguna, a sus subordinados, limitándose a dejar que ellos decidan por sí mismos.

Los directivos son líderes por su posición dentro de la organización formal de la empresa. No obstante, también **pueden existir líderes no directivos,** dentro de la organización informal de la empresa.

Las empresas intentan desarrollar capacidades de liderazgo en los directivos, para que su capacidad de influencia no se base sólo en la autoridad formal.

4 Planificación y toma de decisiones estratégicas.

Planificar es la primera de las actividades que componen la tarea de la administración, ya que es previa a todas las demás.

La planificación exige un detenido análisis de la realidad interna (características de la empresa) y externa de la empresa (su entorno) en base al cual deben establecerse **objetivos** que sean viables y que puedan identificarse, con el fin de considerar las **distintas estrategias** que

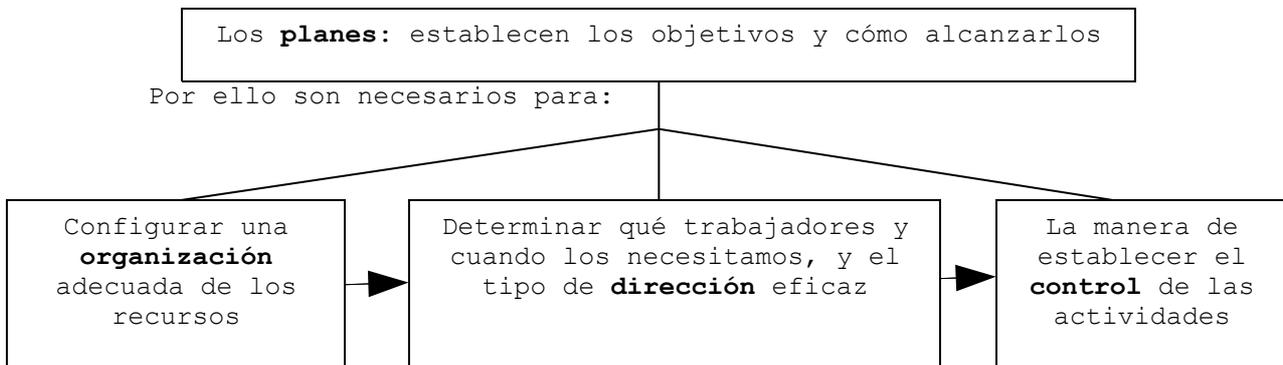
permitan alcanzar dichos objetivos, y **seleccionar** la que se considere más conveniente.

El proceso de planificación deberá plasmarse en un documento escrito donde se recojan los objetivos y la vía para su consecución: **el plan**.

Planificar supone diseñar el futuro, plasmar ese diseño en el papel para que sirva de guía de comportamiento a los integrantes de la organización y procurar así que el futuro se desarrolle, no de cualquier forma, sino de aquella que a los planificadores más les interesa. Obviamente, existen factores futuros que no se pueden planificar ni controlar, pero eso no justifica la ausencia de planificación, que puede llevar al caos.

Los planes derivados de la tarea de planificar, afectan a la totalidad de la empresa, puesto que deben incluir las tareas que en el futuro debe realizar la empresa como un todo, así como cada una de sus departamentos, áreas y secciones. Por tanto, el plan debe contemplar los objetivos de la empresa y los que parcialmente debe lograr cada una de las divisiones organizativas.

La planificación afecta sobre las demás tareas de los administradores porque influye en ellas.



4.1 Etapas de la tarea planificadora.

El proceso de planificación consta de una serie de etapas que se han de ir cubriendo durante la elaboración de los planes. Estas etapas son las siguientes:

- **Análisis de la situación de partida.** Se analiza la situación actual de la empresa (análisis interno) y de su entorno (análisis externo), y se toma conciencia de las oportunidades existentes para poder aprovecharlas. Por ejemplo, las necesidades del mercado donde se actúa o la situación de los recursos que se necesitan, pueden ser informaciones útiles para el análisis de la situación de partida. El análisis externo (del entorno) suele facilitar información sobre las oportunidades y amenazas del mismo. El análisis interno (de la empresa) nos facilita información sobre los puntos fuertes de la empresa y también sobre sus debilidades. La suma del análisis interno y análisis externo, da lugar a lo que se conoce como análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), en el cual se ponen de relieve los inconvenientes de la empresa y también sus ventajas.
 - ✓ Las **debilidades y las fortalezas** de la empresa se determinarán en base al **análisis interno** de la misma, analizando aquellos puntos fuertes que nazcan de la propia empresa, así como los puntos débiles de la misma

✓ Las **amenazas y las oportunidades** se exploran a través del **análisis externo**, o del entorno.

- **Fijación de objetivos:** se marcan los objetivos, tanto generales como subobjetivos, es decir, se concretan las metas que se quieren alcanzar.

- **Creación de alternativas o determinación de líneas de actuación.** Se marcan los diferentes caminos que lleven a la empresa hacia los objetivos propuestos. Las alternativas que se planteen deben cumplir una serie de requisitos:

- * Se debe ser realista en el análisis de las estrategias, dado que la aplicación de la que se elija debe ser posible con los recursos de que se dispone.
- * La estrategia se ajustará a un calendario detallado que incorpore todas sus fases de forma ordenada.
- * Las estrategias tienen que ser realmente distintas opciones, no sólo variantes de alternativas existentes que no aporten nuevas posibilidades.
- * Una vez que se decida una se pueden incorporar mejoras de otras que se hayan descartado.

- **Evaluación de las alternativas.** Consiste en evaluar y analizar cada una de las líneas de acción, es decir, estudiar los puntos fuertes y los débiles, y evaluar los costes, los riesgos y las dificultades que hay que superar.

- **Elección de una de las alternativas.** En esta etapa se decide qué plan se ejecutará.

- **Control y determinación de desviaciones.** Aunque se haya escogido una alternativa con la seguridad de que es la mejor, es posible que la realidad evoluciones de forma diferente y esta alternativa no funcione como se esperaba; entonces, se debe volver a las alternativas y hacer las modificaciones pertinentes. Por tanto, hay que hacer un seguimiento periódico de los planes y corregirlos cuando sea necesario.

Elementos de un plan.

En general, un plan consta de diferentes elementos: objetivos, políticas, procedimientos, reglas y presupuestos.

- **Objetivos:** constituyen el resultado final que se quiere alcanzar con el plan. Normalmente estarán expresados en términos del rendimiento que se espera.
- **Políticas:** son las líneas generales que quiere seguir la empresa, como producir artículos de bajo precio para el gran consumo o artículos de elevada calidad y alto precio para clientes con alto poder adquisitivo.
- **Procedimientos:** constituyen la concreción de las actividades que se deben efectuar para cada acción que se llevará a cabo: pasos que deben seguirse para seleccionar a los trabajadores, documentación que hay que formalizar en cada fase del proceso productivo, etc.
- **Reglas:** son más estrictas que los procedimientos y definen qué se puede hacer y qué no se puede hacer, en situaciones definidas, como normas de seguridad que han de respetar los trabajadores de un taller.
- **Presupuestos:** son la cuantificación monetaria de los planes: ingresos y gastos previstos, como la cifra de ventas que se espera conseguir, el coste de personal, etc.

4.2 Dimensión temporal de la planificación.

Por su dimensión temporal podemos distinguir distintos tipos de planes:

- **Planes a largo plazo:** son los que contemplan un horizonte superior a los cinco años. Tienen la característica de orientarse hacia la evolución de aspectos estructurales de la empresa, como los relativos a la expansión futura, a las inversiones relacionadas con dicha expansión, a la determinación de las fuentes de financiación necesaria para realizar las inversiones, etc.
- **Planes a medio plazo:** están diseñados para alcanzar objetivos en más de un año y menos de cinco. Por referirse a un periodo temporal más cercano revisten un mayor grado de concreción que los anteriores. Diseñan la actividad a desarrollar por la mayor parte de los sectores de la empresa y se ocupan de aspectos tales como la determinación de la cuota de mercado que aspira a cubrir la empresa, el volumen de producción, así como el número y características de los trabajadores necesarios, etc.
- **Planes a corto plazo:** se refieren a los objetivos a lograr en el futuro inmediato y suelen tener como frontera temporal el ejercicio económico que para la mayoría de las empresas coincide con el año natural. Disciplinan las actividades concretas de todas las secciones de la empresa.

Puntualizar aquí, que los términos corto, medio y largo plazo no deben contemplarse con rigidez, sino con flexibilidad, ya que la consideración de los plazos difiere en función del tipo de empresa, el sector de actividad, etc.

5 Diseño y análisis de la estructura de la organización formal e informal.

La actividad humana en grupos es una constante en las sociedades cuando alcanzan cierto grado de desarrollo y complejidad. Los grupos consiguen un mayor rendimiento cuando aúnan sus esfuerzos, coordinándolos, que cuando obtienen el resultado simple de la suma de los esfuerzos individuales.

Para poder garantizar el mayor rendimiento (la eficiencia) se requiere organizar los recursos.

La **organización** de un grupo humano suele incorporar **elementos materiales** (materias primas, por ejemplo), **técnicos** (herramientas, maquinaria, tecnología...) o **financieros** (fuentes de financiación), y trata de coordinar sus esfuerzos para un fin común (por ejemplo, la producción de bienes y servicios). La empresa es una organización que, en el sistema de economía de mercado, tiene como fin común la producción de bienes y servicios y como objetivo principal, la obtención de un beneficio.

La clave del mayor rendimiento de las organizaciones está en la **especialización** y en la **división funcional del trabajo** de todos los elementos. El esfuerzo conjunto puede mejorar el resultado si cada uno de estos elementos se emplea para las tareas concretas para las que está preparado. En una fábrica, por ejemplo, las funciones de producción, de comercialización o de financiación tienen asignadas tareas específicas con puestos de trabajo especialmente diseñados.

La **organización** de una empresa se fundamenta en el diseño y mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la **división de las tareas** que se han de llevar a cabo, definiendo las **personas** que las van a efectuar, las **relaciones** que deben existir entre ellas y los procedimientos de control para verificar el logro de los **objetivos** propuestos.

5.1 Niveles de la organización.

El modelo tradicional establece tres niveles en la estructura organizativa: alta dirección, nivel medio y núcleo operativo. El nivel medio puede, a su vez, dividirse en diferentes niveles.

Otra teoría (el modelo de Mintzberg) distingue cinco partes: alta dirección, dirección intermedia, núcleo operativo, tectoestructura y personal de apoyo.

La principal aportación de Mintzberg consiste en realizar una separación entre:

- Lo que podemos denominar como la "columna vertebral" de la estructura organizativa, que está constituida por la alta dirección, la dirección intermedia y el núcleo operativo. La integran aquellas personas directamente relacionadas con los productos y/o servicios que ofrece. Por tanto, incluye todos los puestos que desarrollan tareas directivas y operativas de compras, fabricación o ventas de los productos y servicios de la empresa.
- Lo que queda fuera de la "columna vertebral": la tecnoestructura y el personal de apoyo. La componen aquellos miembros de la organización cuya labor no se relaciona directamente con los productos y servicios. Por ejemplo, para una empresa de la industria conservera serían: contabilidad, estudios de mercados, cafetería, guardería, telefonistas, secretarios, abogados, etc., ya que no centran su trabajo en la compra, fabricación o venta de las conservas.

Alta dirección

La alta dirección se encarga de desarrollar **la estrategia** de la organización, decidiendo el producto o servicio que ofrecerá y la zona geográfica de venta. También es la máxima responsable de que se alcancen los objetivos establecidos e interviene de modo directo en la asignación de recursos humanos y materiales, en la difusión de la información entre los miembros de la organización o agentes externos cuando surgen anomalías o imprevistos. Además, se encarga de las relaciones con los agentes del entorno (gobiernos locales, medios de comunicación...)

Dirección intermedia

Está integrada por aquellos puestos que unen la alta dirección con el núcleo operativo mediante líneas formales de comunicación y autoridad. Se encargan de recopilar información sobre el rendimiento de su unidad, transmitirla a la alta dirección y comunicar al núcleo operativo las decisiones tomadas por ella. En general, todos sus miembros desempeñan las tareas de la alta dirección, pero en el contexto de **la gestión de su propia unidad**. Su autonomía varía con su altura en la estructura organizativa.

Núcleo operativo

En el núcleo operativo se localizan los **puestos que no tienen subordinados** a su cargo. En esta parte se encuentran varios puestos encargados de captar los factores necesarios para la producción (trabajadores de almacén), transformar los factores en el producto final

(operarios en fábrica), distribuir los productos (vendedores) y proporcionar el apoyo indispensable para el correcto desempeño de las actividades anteriores (personal de mantenimiento).

Tecnoestructura

Está constituida exclusivamente por aquellos puestos que se dedican a diseñar la normalización como mecanismo para coordinar el trabajo dentro de la organización, es decir, a realizar un **estudio de las tareas** para saber cuáles son más repetitivas y poder establecer procesos que sean llevados a cabo siempre en la misma forma siguiendo instrucciones estandarizadas.

Personal de apoyo

Está formado por unidades especializadas encargadas de proporcionar ayuda a la organización **fuera del trabajo realizado en el núcleo operativo**, por ejemplo, si la organización tiene contratados a sus propios abogados, contables, especialistas en publicidad, etc. También se considera parte de este personal a secretarios, telefonistas, recepcionistas, etc.

5.2 Principios básicos de la organización

Los que tradicionalmente se han llamado "principios básicos de la organización" son orientaciones que cada organización debe elegir si aplicar o no. Por tanto, estos principios no tienen por qué ser cumplidos de igual manera en todas las organizaciones.

Para su estudio se van a distinguir dos tipos de principios: los relacionados con el desarrollo vertical de la organización y los que hacen referencia al desarrollo horizontal:

Principios relacionados con el desarrollo vertical:

- **Autoridad y responsabilidad:** la autoridad es el derecho de dar órdenes y poder esperar obediencia. Dentro de una organización, sus miembros pueden disponer de autoridad basándose en el puesto que ocupan: autoridad formal o jerárquica; pero también nos podemos encontrar con personas con mando debido a su inteligencia, saber hacer, experiencia y servicios prestados: es la llamada autoridad personal. La responsabilidad es la contrapartida a la autoridad: ambas deben ir unidas o equilibradas entre sí.
- **Jerarquía:** representa el reparto de la autoridad formal a lo largo de la organización. A medida que ascendemos por esta jerarquía llegando a los niveles superiores, la autoridad se amplía, pues los puestos alcanzan más actividades directivas. Al descender, ésta es inferior, ya que las tareas directivas disminuyen y aumentan las operativas.
- **Unidad de mando:** se refiere a la conveniencia de que cada subordinado sólo reciba órdenes de un jefe.
- **Descentralización:** un puesto está descentralizado cuando la persona que lo ocupa puede resolver los imprevistos sin necesidad de recurrir a sus superiores jerárquicos. La descentralización supone delegación de autoridad, y por tanto, de responsabilidad. La descentralización sirve para aliviar la carga de trabajo de los niveles superiores, para que se tomen las decisiones allí donde surgen los problemas. Además favorece la diversificación. Sin embargo, su principal inconveniente es que puede generar problemas de coordinación en la empresa, por lo que no se recomienda en situaciones de emergencia. Cuando la dirección no delega, hablamos de una organización centralizada.

Principios relacionados con el desarrollo horizontal:

- **División del trabajo:** cuando en una organización trabaja más de una persona, debe realizarse un óptimo reparto del trabajo entre todos los miembros para reducir esfuerzos y mejorar la cantidad y calidad de los resultados.
- **Especialización:** surge de la división del trabajo y consiste en asignar a un puesto la misma o mismas tareas, de tal forma que la persona que las realiza se haga experta en dichas tareas.
- **Coordinación:** después de dividirse el trabajo y obtener puestos especializados, se necesita coordinar la labor de todos los integrantes de la organización para conseguir los objetivos. Los mecanismos de coordinación son: adaptación mutua (dialogando y acordando en las distintas situaciones), supervisión directa (recibiendo órdenes) y normalización (a través de normas que permiten coordinar).
- **Agrupación de unidades:** si el número de puestos aumenta, hay que agruparlos en unidades organizativas. Esto facilita la coordinación y que puedan establecerse medidas de rendimiento comunes a todos los miembros de la unidad.

5.3 La organización formal

Para que haya coordinación es esencial la transmisión de información entre los miembros que componen la organización. La empresa tiene definidos canales específicos, por donde circula esta información. Cada persona tiene una tarea que debe desarrollar en la estructura organizativa, recibe y da instrucciones, controla y es controlado.

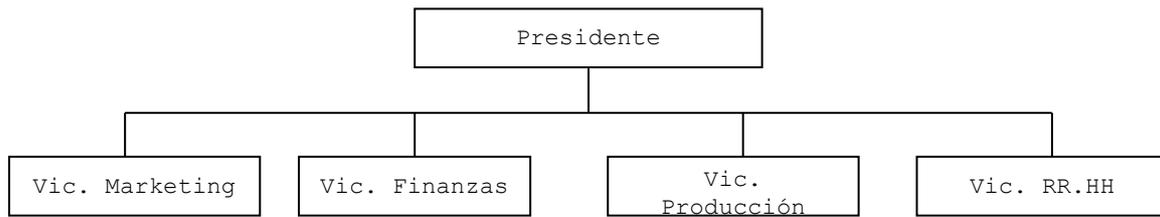
La **organización formal** es la que ha sido conscientemente definida para la consecución de los objetivos de la empresa y situar a cada uno de los miembros que la integran.

5.3.1 Departamentación

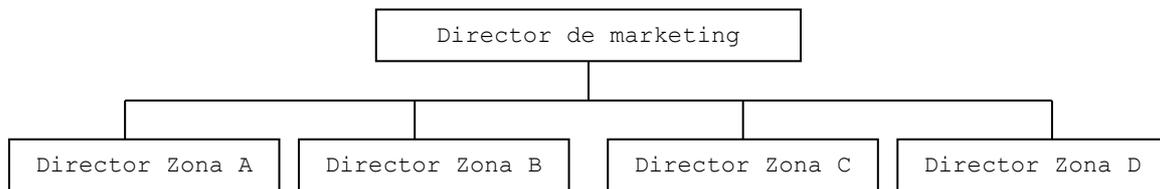
El principal objetivo que subyace en toda organización es la división del trabajo. Se trata de dividirlo, y subdividirlo si es necesario, entre grupos de personas. A este proceso se le denomina departamentación y a las divisiones que resultan se les denomina unidades organizativas o departamentos. Los organigramas son gráficos en los que se representan los departamentos y las relaciones que existen entre ellos.

Los principales tipos de departamentación que se aplican en la práctica son los siguientes:

- ✧ **Departamentos por funciones:** Parte de la división funcional del trabajo, separando las tareas según los tipos de actividades (producción, marketing, finanzas, personal...) que se realizan en la empresa. Todas las tareas relacionadas con la producción se incorporan en el departamento de producción, todas las relacionadas con la mercadotecnia en el de marketing, y así sucesivamente. El trabajo de cada unidad organizativa puede subdividirse, a su vez en otras unidades. Por ejemplo, dentro del departamento de marketing pueden encontrarse el departamento de investigación de mercados, el de publicidad y el de promoción, junto a otros. La división funcional es frecuente a nivel de alta dirección.



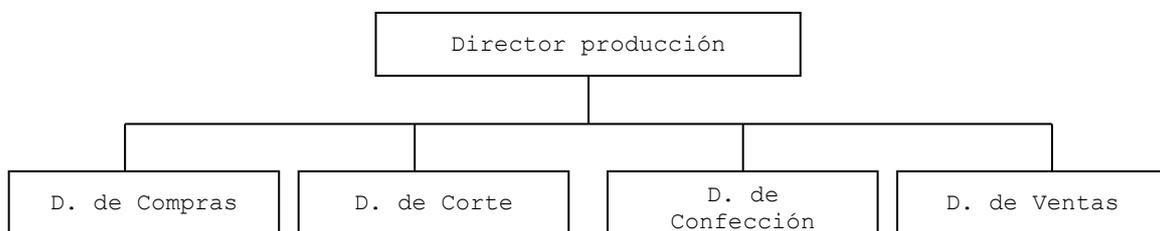
✧ **Departamentación por territorios.** La división geográfica o territorial del trabajo es frecuente en los departamentos de marketing. Si una gran empresa ha de realizar campañas de mercadotecnia en territorios heterogéneos, conseguirá mayor eficacia dividiendo las tareas por territorios. Para cada departamento territorial se nombran los responsables de tomar las decisiones que mejor se adecúen a las peculiaridades del territorio que tiene encomendado. Por supuesto, si se trata de grandes territorios es posible subdividirlos en otros más pequeños y encargárselos a unidades organizativas menores.



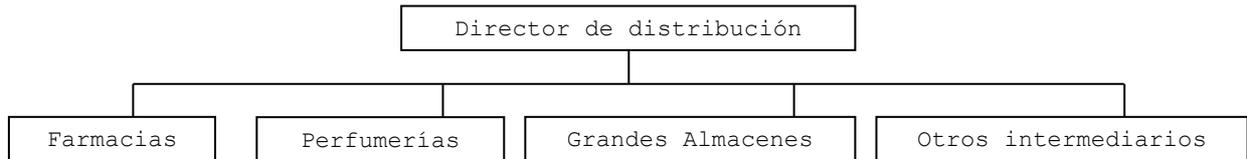
✧ **Departamentación por productos.** Las empresas que elaboran productos muy diferentes o distintas clases de productos (por ejemplo, productos de alimentación, productos químicos y productos farmacéuticos), en muchas ocasiones se dividen creando un departamento para cada producto o tipo de producto. Como en las anteriores formas de departamentación, dentro de cada unidad organizativa (la de productos de alimentación, por ejemplo) es posible realizar ulteriores subdivisiones en otros departamentos (derivados lácteos, dulces, etc.)



✧ **Departamentación por procesos.** En el área de fabricación es frecuente la división del trabajo que en realidad forma un proceso continuo, en varias fases de forma que cada una de las cuales se encarga un departamento.



✧ **Departamentación por clientes y por canales de distribución.** En algunas empresas y en algunos departamentos, como el de distribución, es frecuente que la departamentación se realice un función de los diversos tipos de clientes que tienen y de los intermediarios que utilizan. Por ejemplo, una empresa fabricante de cosméticos puede tener un departamento dedicado a los establecimientos farmacéuticos, otro para las perfumerías y otro para grandes almacenes.



En la práctica, la mayor parte de las grandes empresas utilizan una departamentación combinada en la que, en los distintos niveles, se utilizan la totalidad, o parte, de estas formas de departamentación. Así, hay empresas en las que la alta dirección se divide por funciones y a nivel medio se departamentalizan por territorios, en cada uno de los cuales se aplica el criterio por productos.

5.3.2 Organigramas: concepto y tipología.

El organigrama es un gráfico en el que se representa la estructura organizativa y las relaciones que existen entre las distintas unidades y departamentos de una empresa.

Normalmente los organigramas van acompañados mediante un informe complementario que permite hacerse una idea de las distintas relaciones, dependencia y conexiones que pueden existir entre los departamentos y servicios.

El organigrama presenta los puntos siguientes:

- Se constituye oficialmente por el sistema de dirección.
- Es un **esquema gráfico de la estructura formal** de la empresa, representando los departamentos, agrupaciones y/o divisiones que la componen e indicando las relaciones jerárquicas que existen entre ellos.
- Resalta el grado de dependencia, así como su importancia jerárquica.
- Precisa el carácter funcional y la actividad desarrollada, así como la cadena de mando y delegaciones de autoridad establecidas.
- Indica la denominación específica de los departamentos, y, eventualmente el nombre de sus responsables.

Clases de organigramas

Existen varios criterios sobre la clasificación de los organigramas:

a) **Por el fin:**

- Organigramas **informativos**: son los que pretenden proporcionar una visión general de la estructura organizativa de la empresa, por lo cual sólo comprenden las grandes unidades que la integran.
- Organigramas **analíticos**: deben comprender la totalidad de la estructura organizativa incluyendo la totalidad de unidades que la integran y reflejando todas las relaciones existentes. Se utiliza para analizar la situación organizativa de la empresa en un momento determinado.

b) **Por la extensión:**

- Organigramas **generales**: son los que reflejan la estructura organizativa global de toda la empresa a la que se refieren.
- Organigrama de **detalle**: se refiere a un departamento concreto de la empresa.

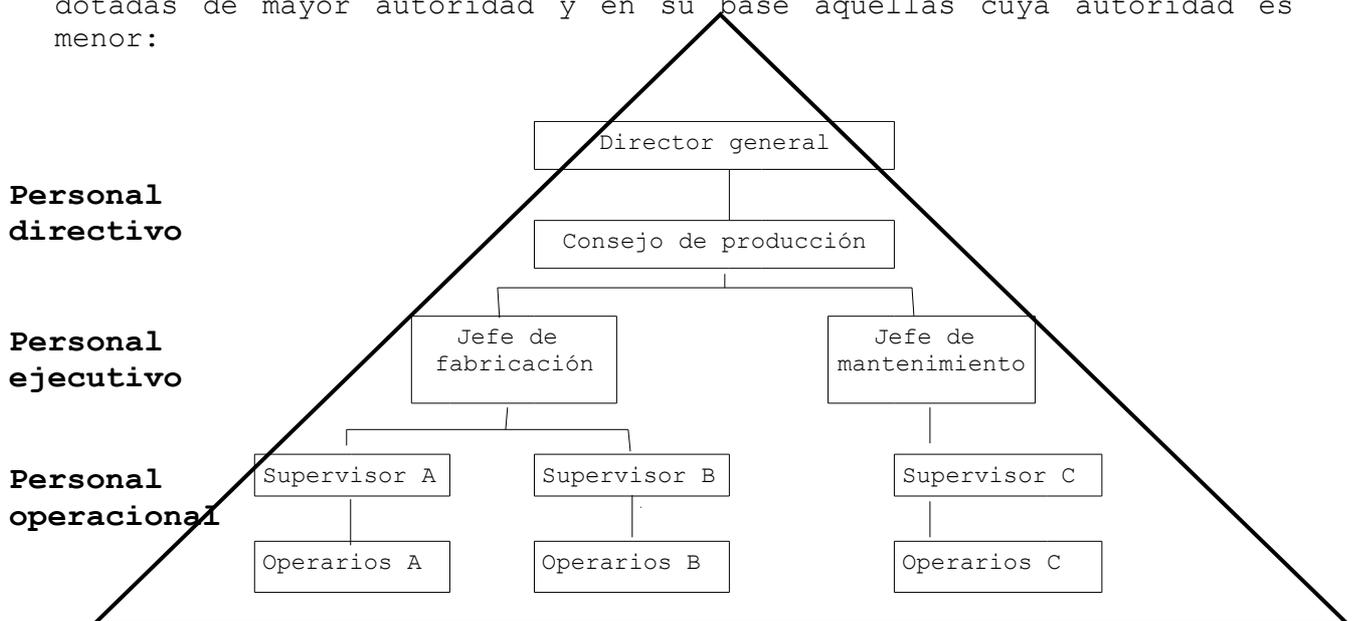
c) **Por el contenido:**

- Organigramas **estructurales**: son los que únicamente representan las diversas unidades que constituyen la empresa y las relaciones entre ellas.
- Organigramas **funcionales**: son los que representan los contenidos de cada una de las entidades representadas.

- Organigramas **de personal**: los que en las unidades representadas indican su denominación y el rango y nombre de la persona que la dirige.

d) Por la forma:

- Organigramas **verticales**: las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan en las posiciones más elevadas y debajo de ellas se colocan las que están subordinadas. Los organigramas **piramidales** constituyen una variedad de los organigramas verticales. Como su nombre indica, consisten en representar una pirámide dividida horizontalmente en varias partes, cada una de las cuales se corresponde con un nivel de autoridad. En la cúspide de la pirámide se sitúan las unidades dotadas de mayor autoridad y en su base aquellas cuya autoridad es menor:



- Organigramas **horizontales**. Las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan a la izquierda y las que se subordinan a ellas se colocan a la derecha.

5.4 La organización informal

5.4.1 Características

Además de la organización formal, es decir, aquella que ha sido determinada por la dirección de las empresas, existe otra organización que se denomina informal. Esta organización está integrada por aquellas relaciones que se establecen entre los miembros de una empresa sin que la dirección intervenga en ellas. Se trata, por tanto de una organización **espontánea** que está fuera del control de la dirección. La unión de ambas organizaciones, formal e informal, conforma lo que se denomina **estructura organizativa real** de la empresa.

5.4.2 Diferencias entre la organización formal y la organización informal.

Entre ambas organizaciones, formal e informal, se aprecian las siguientes diferencias:

- Mientras que la organización formal es establecida por los directivos, la informal surge de un modo espontáneo o, al menos, no previsto por la dirección.

- Las relaciones en la organización formal están marcadas por la posición jerárquica en que se encuentra cada uno, mientras que en la informal predominan las relaciones de amistad, enemistad, indiferencia...
- Las actividades que se desempeñan en la organización formal vienen marcadas por los directivos y persiguen los intereses de la empresa. En cambio, en la informal, se realizan de forma voluntaria y no tienen porqué perseguir los fines de la empresa.
- En la organización formal la comunicación sigue los cauces que han sido marcados por la empresa, ya sean el comunicado por escrito, el mensaje por Intranet u otro cauce. En cambio, en la organización informal la comunicación se basa en rumores, conversaciones de almuerzo, en contactos que se tengan fuera de la empresa, etc.
- Los grupos que se han fijado en la organización formal vienen determinados por las unidades o departamentos en los que los directivos han dividido la empresa. Sin embargo, en la informal los grupos se forman entre personas que tienen una relación, en la mayoría de los casos, de amistad. Por ello, los principios que priman en la organización formal son los de eficacia y eficiencia, mientras que en la informal priman la emotividad y la afectividad existente entre sus componentes.
- Por último, la autoridad en cada organización suele ser ejercida por personas distintas, y mientras que en la organización formal son los directivos quienes la tienen, en la informal pueden ejercerlas otras personas, que son consideradas como líderes por sus propios compañeros.

La organización real de una empresa tiene una parte formal y otra parte informal. Esta última no puede dejar de tenerse en cuenta ya que influye de forma notable en la organización formal. Por eso, en muchas ocasiones, los directivos tratan de aprovechar la estructura informal para acceder a determinadas informaciones, o para difundir rumores con el objeto de estudiar las reacciones que se producen entre los componentes de la empresa y lograr así información útil a la hora de poner en práctica un determinado plan o unas acciones que se prevén conflictivas.

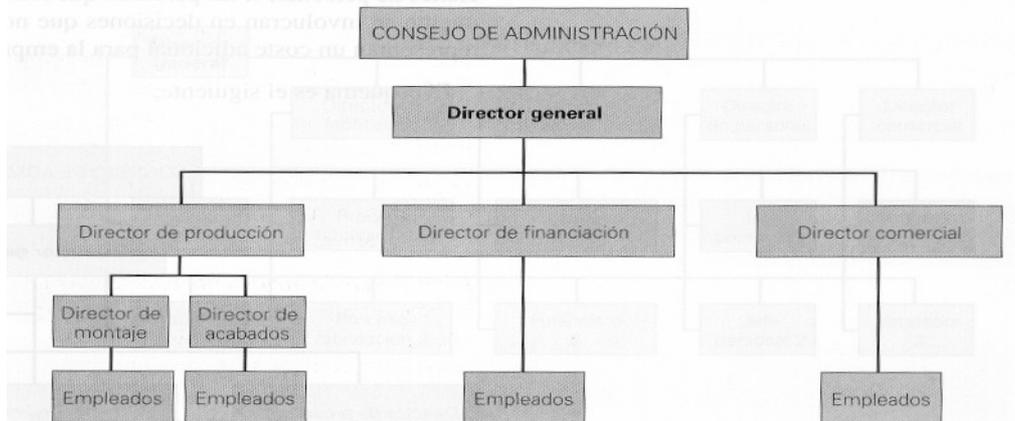
5.5 Tipos de estructuras organizativas básicas.

Hay diversos modelos de estructura organizativa, y cada empresa se adapta al más adecuado a sus necesidades.

Se puede hacer una clasificación de estos modelos organizativos teniendo en cuenta los principios de comunicación que la empresa esté aplicando.

- a) **Modelo lineal o jerárquico:** se basa en el principio de unidad de mando, es decir, todos dependen de un superior, que es quien da las órdenes, y sólo se pueden recibir de él. Por tanto, cada persona está subordinada a un inmediato superior. Es un modelo válido para empresas pequeñas y medianas, o empresas grandes con explotaciones simples o procesos de un solo producto, ya que es una estructura rígida.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ✧ La simplicidad, es decir, la facilidad para entenderse, aunque las comunicaciones sean lentas. ✧ La autoridad y las áreas de responsabilidad están bien definidas, cada trabajador sabe a quién debe obedecer y es responsable ante un solo jefe. ✧ La rapidez en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Falta de especialización por parte de los directivos, ya que abarcan muchos campos. ✧ Excesiva concentración de autoridad. ✧ Falta de flexibilidad para adaptarse a los cambios. ✧ Falta de motivación por parte de los subordinados.



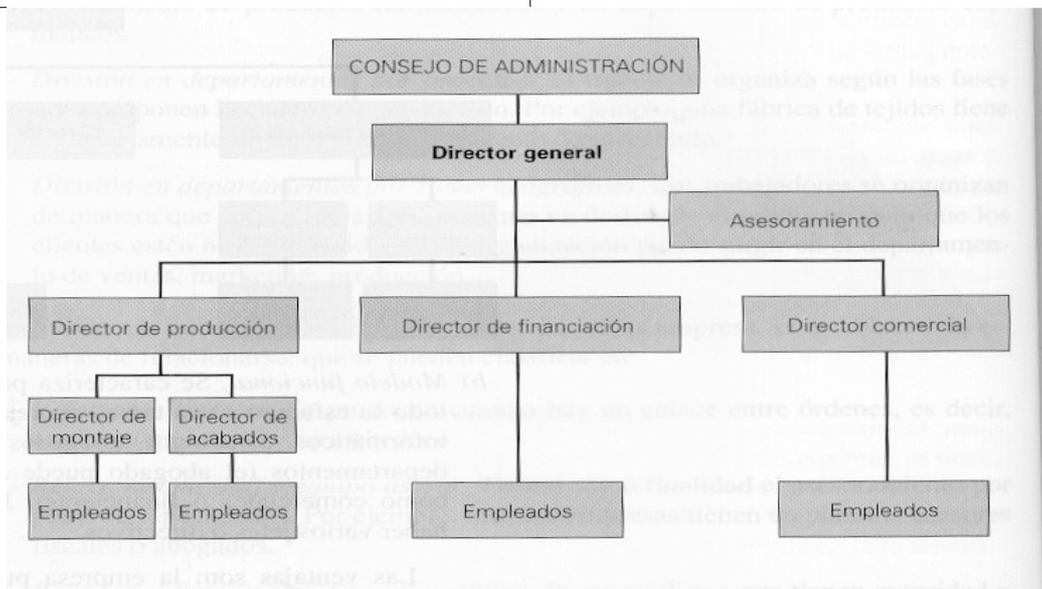
b) **Modelo funcional.** Se caracteriza por la existencia de especialistas que dedican todo su esfuerzo a una tarea concreta de la actividad de la empresa. Por ejemplo, informáticos, psicólogos, abogados... Hay un especialista que está en todos los departamentos (el abogado puede asesorar tanto en cuestiones de producción, como comerciales o financieras). Jerárquicamente, por encima de ellos puede haber varios jefes o directivos.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ✧ La empresa puede disponer de especialistas y los empleados se dedican exclusivamente a su especialidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Se rompe la unidad de mando (se pueden recibir órdenes de más de un jefe), lo cual a veces supone órdenes contrapuestas y problemas de convivencia.



- c) **Modelo en línea y de asesoramiento (staff)**. Este modelo intenta solucionar los inconvenientes de los anteriores. Se caracteriza por una estructura central de forma jerárquica, pero con la existencia de un departamento de asesoramiento. El equipo de asesoramiento ayuda y asesora pero no tienen ningún tipo de autoridad dentro de la organización.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite la intervención de especialistas que asesoran a diversos departamentos. ▪ Sigue la relación de mando en el sentido de que cada persona depende de otra, y sólo se reciben órdenes de un jefe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las decisiones son lentas, porque hay que consultar a los departamentos de asesoramiento. ▪ Pueden existir conflictos de relaciones de personal, si las personas que forman parte del departamento de asesoramiento se involucran en decisiones que no les competen. ▪ Estos departamentos representan un coste adicional.



- d) **Modelo en comité**. Se caracteriza por la cooperación de varias personas para asumir autoridad y responsabilidad, es decir, se comparten decisiones. Normalmente la decisión la toman conjuntamente los jefes de las distintas áreas o departamentos, con la finalidad de obtener una visión global de todos los aspectos que pueden afectar a la decisión.

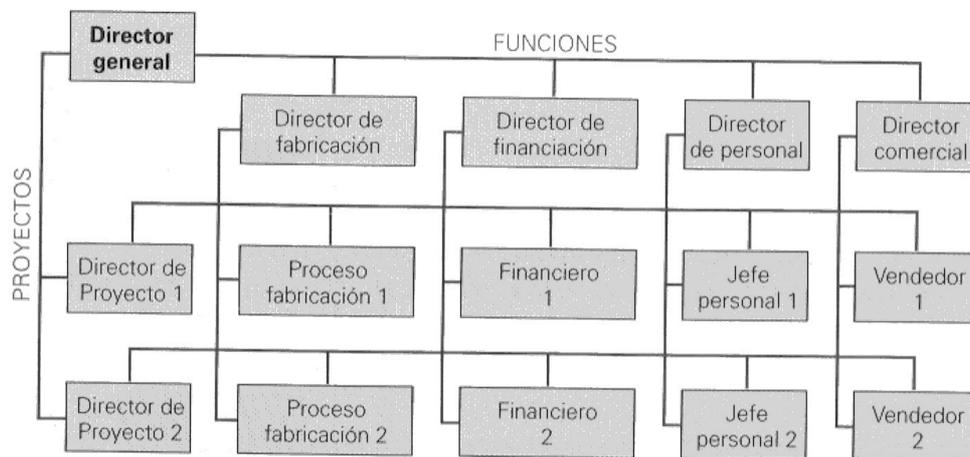
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ✧ Las decisiones se toman desde varios puntos de vista. ✧ Existe una participación general en cada decisión, lo que permite asumirlas mejor. 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Se tarda mucho en tomar decisiones. ✧ Algunas decisiones se pueden tomar por compromiso o amistad.

- e) **Modelo matricial**. Es el modelo propio de las empresas industriales, que consiste en combinar, como mínimo, dos variables organizativas, como funciones y proyectos, que se enlazan por medio de unas relaciones de autoridad.

En este modelo existe una doble autoridad. Cada persona recibe, por una parte, instrucciones del director del proyecto (horizontalmente) y, por otra, del director de su departamento funcional (verticalmente). Sin embargo, normalmente, una de las dos autoridades es superior a otra; en este caso, el director de proyecto.

Generalmente suele tener una duración limitada a la realización del proyecto.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> ✧ Es un modelo nuevo, pero mantiene una estructura habitual. ✧ Es una organización flexible. 	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Es necesario coordinar a todas las personas que intervienen en un proyecto aunque sean de áreas distinta. ✧ Pueden surgir conflictos entre los distintos directores.



6 La gestión de los recursos humanos y su incidencia en la motivación

La dirección de la empresa ha de conseguir que las personas realicen las actividades planificadas y que lo hagan del modo previsto. Pues bien, para ello, han de estar motivadas.

Una persona está motivada para hacer algo cuando le permite satisfacer una necesidad. La necesidad es la falta de algo que es útil. La motivación surge por la discrepancia entre la situación deseada y la situación actual. El empuje que hace falta para cubrir las necesidades y por tanto, quedar satisfecho, es la motivación. Por tanto, para motivar a las personas hace falta conocer sus necesidades.

Cada empresa ha de aplicar los incentivos motivadores en sus políticas de gestión de recursos humanos, con la finalidad de que el rendimiento o la productividad aumenten. Estas políticas dependerán del tipo de trabajadores que tenga la empresa, y por ello, cada empresa seguirá una política determinada.

6.1 Factores de motivación de los trabajadores. El papel del dinero en la motivación.

Algunos de los factores de motivación que utilizan las empresas son los siguientes:

- **El dinero:** el dinero sirve básicamente para satisfacer necesidades de consumo, es decir, de compra. Todas las personas tienen necesidades vitales (comida, vestido, vivienda...) y para adquirir estos bienes hace falta dinero. También sirve para cubrir la "necesidad de estatus", ya que un buen salario otorga una posición social alta. A pesar de estas consideraciones, para que el dinero sea motivador, el trabajador ha de notar que la empresa es consciente de su esfuerzo en el trabajo y que éste se le reconoce, y por tanto, se le paga más. Algunos sistemas de remuneración muy empleados son los siguientes:
 - * Pago a destajo: en este sistema el salario percibido tiene una relación directa con la producción. Se utiliza sobre todo en labores agrícolas y de construcción.
 - * Comisiones a los vendedores: el salario está en función del volumen de ventas.
 - * Las primas por productividad o resultados: consiste en incrementar el salario que percibe habitualmente el trabajador siempre que se supere una determinada productividad o unos objetivos previamente fijados. Se utiliza mucho en la industria.
 - * Los sistemas de opciones de compra de acciones (stock option). Consiste en permitir que los trabajadores adquieran acciones de la empresa a un precio inferior al de mercado y, por tanto, puedan conseguir unos beneficios si deciden venderlas. Se utiliza para la alta dirección.
- **Las expectativas de futuro:** cuando el trabajador tiene posibilidades de mejorar y de ascender en su lugar de trabajo, y cuando sus esfuerzos tienen algún tipo de repercusión profesional, está más motivado para realizar su trabajo.
- **Reconocimiento del trabajo:** se debe tener en cuenta el esfuerzo que hace cada persona en su puesto de trabajo, prescindiendo del lugar que ocupa en la empresa, y es necesario recompensarlo de alguna manera.
- **Colaboración en el trabajo:** se han de otorgar tareas de responsabilidad, delegar funciones, hacer que los subordinados participen en los problemas de la empresa, solicitar su opinión, de manera que los trabajadores se sientan parte de la empresa y noten que su colaboración es necesaria para el funcionamiento de ésta.

6.2 Teorías de la motivación

La Teoría de Maslow

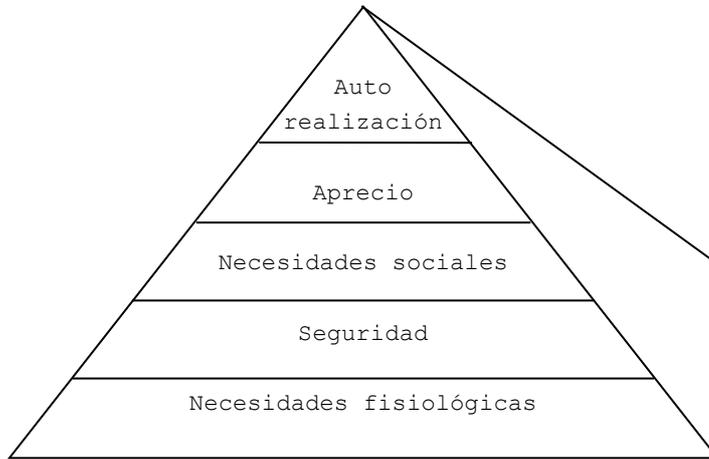
Según esta teoría, la única razón por la que una persona hace algo es para satisfacer necesidades. Por tanto, podemos comprender las motivaciones humanas si conocemos sus necesidades.

Basándose en sus investigaciones y en su experiencia, Maslow dividió las necesidades humanas en cinco niveles: fisiológicas, de seguridad, sociales, de aprecio y de autorrealización.

- ✧ Las primeras necesidades que precisa satisfacer el individuo son las primarias o fisiológicas, es decir, las referentes a la supervivencia (comer, beber, abrigarse, etc).
- ✧ A ellas les sigue la necesidad de seguridad; de evitar los riesgos

derivados de la ignorancia del acontecer futuro.

- ✧ A continuación, surgen las necesidades sociales (también denominadas necesidades de pertenencia) de integración en familia y en grupos en los que se sienta aceptado y dé y reciba afecto. En esta fase el individuo puede estar motivado para formar parte de



grupos de la empresa y aceptar los estándares fijados y aceptados por la organización informal, para cubrir estas necesidades sociales.

- ✧ Desde la estabilidad que siente teniendo esas necesidades satisfechas surgen las necesidades de la estima, el aprecio y el respeto de las demás personas. En esta fase el individuo se valora en relación con los

demás y a la opinión que éstos tengan de él, por lo que precisa su reconocimiento.

- ✧ La cúspide de la pirámide está formada por las necesidades de autorrealización, es decir, de realizar los valores e ideales que internamente se configura el individuo para su satisfacción personal.

Maslow señaló que una necesidad que ya está satisfecha no puede ser motivadora pues la persona centrará su atención en otras necesidades de nivel superior.

El individuo se plantea necesidades de orden superior a medida que va satisfaciendo las más básicas. Es el denominado proceso de satisfacción-progreso.

El propio Maslow reconoció que algunas personas no se ajustaban a esta teoría. Algunos artistas, líderes religiosos y personas creativas tratan de satisfacer las necesidades de los niveles más elevados sin antes haber cubierto otras necesidades más básicas y, por ejemplo, buscan su autorrealización sin tener seguridad ni relaciones sociales. Maslow señalaba que estos casos no son sino las excepciones de su teoría general.

Posteriormente, multitud de investigaciones han demostrado que esta teoría ayuda a explicar el comportamiento de la mayoría de las personas de nuestro ámbito cultural.

Las empresas han tenido bastante éxito satisfaciendo necesidades fisiológicas y de seguridad, y hace sólo unos pocos lustros que se han percatado de que, si los trabajadores ya tienen satisfechas esas necesidades, para motivarles ha de dirigirse la atención a otras de niveles superiores.

La Teoría de Alderfer

Alderfer, al igual que Maslow, considera que las necesidades de las personas se ordenan en una jerarquía. Sin embargo, sólo propone tres tipos de necesidades:

- Las necesidades de **existencia (E)**, que son las que se satisfacen con elementos como el alimento, el abrigo, el agua, el aire, el sueldo y

las condiciones laborales.

- Las necesidades de afiliación o **relación (R)**, que son las satisfechas con las relaciones sociales e interpersonales significativas.
 - Las necesidades de **crecimiento (C)**, que son las que se satisfacen cuando el individuo realiza aportaciones creativas o productivas.
- Esta teoría se conoce con el nombre ERC.

Alderfer coincide con Maslow en que la mayoría de los individuos siguen un proceso de satisfacción-progreso, pero además, añade que también suele operar un proceso de frustración-regresión por el que, si a un individuo le frustran continuamente sus intentos de satisfacer necesidades de crecimiento, las necesidades de relación reaparecen como la principal fuerza motivadora, obligándole a esforzarse de nuevo en satisfacer unas necesidades de orden inferior.

La Teoría de Herzberg

Herzberg, profesor de psicología y famoso asesor de empresas, también utilizó las necesidades como base de su teoría de la motivación. Tras realizar un estudio de motivación de diversos factores causantes de satisfacción e insatisfacción en el trabajo, llegó a las conclusiones siguientes:

- ✧ Ciertas características de un puesto de trabajo, denominadas **factores de mantenimiento o de higiene**, son necesarias para que se mantenga cierto nivel de satisfacción. Son factores relacionados con el puesto de trabajo, como el salario, las condiciones de trabajo y seguridad en el empleo. Han de darse unos niveles suficientes para evitar la insatisfacción, pero **no son motivadores**. Se corresponden con necesidades que se presupone que deben estar cubiertas.
- ✧ Los **factores motivacionales** son los que pueden causar satisfacción, como el propio trabajo, el reconocimiento, el ascenso, la responsabilidad o el desarrollo personal, están asociados directamente con el puesto de trabajo.

El principal mensaje de la teoría de Herzberg es que las necesidades de bajo nivel deben estar cubiertas para que no exista insatisfacción, y que la motivación debe centrarse en necesidades de niveles más elevados.

La Teoría de McClelland

McClelland plantea que las personas presentan tres necesidades:

- Necesidad de logro: impulso por sobresalir, de alcanzar el logro en relación con un conjunto de niveles, de luchar por tener éxito.
- Necesidad de poder: necesidad de hacer que otros realicen una conducta que, de lo contrario, no habrían realizado.
- Necesidad de afiliación: el deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas.

McClelland descubrió que las personas que están más orientadas al logro se distinguen del resto de la población por el deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones donde puedan asumir la responsabilidad personal de encontrar soluciones a los problemas, donde reciben inmediata retroalimentación sobre su rendimiento, y por lo mismo, saben si están mejorando o no y dónde pueden establecer metas de dificultad moderada. Estas personas no son jugadores; les disgusta obtener éxito por mera casualidad. Prefieren el reto de resolver un problema y aceptar la responsabilidad del éxito o fracaso en vez de dejar el resultado a la suerte o a las acciones de otros. Evitan lo que a su juicio son tareas demasiado fáciles o demasiado difíciles.

Las personas con alto grado de necesidad de poder, o de ejercer

influencia prefieren ser puestos en situaciones competitivas y orientadas al estatus, teniendo que preocuparse más por conseguir influencia sobre otros y prestigio que por dar un rendimiento adecuado.

Los que sienten un alto grado de necesidad de afiliación prefieren situaciones de cooperación a las de competencia y desean relaciones que incluyen un alto grado de comprensión mutua.

Teoría de McGregor: Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor propuso dos puntos de vista distintos sobre el ser humano: uno básicamente negativo, denominado teoría X, y el otro básicamente positivo, llamado teoría Y. Después de examinar la manera en la que los gerentes tratan con sus subordinados, McGregor sacó la conclusión de que la concepción que tenían los gerentes sobre la naturaleza humana se fundaba en ciertos grupos de suposiciones y que tendían a modelar el comportamiento con los subordinados a partir de dichas suposiciones:

Según la teoría X, las cuatro suposiciones que hacen los gerentes son:

- Los empleados sienten una aversión intrínseca por el trabajo y, en lo posible, tratarán de evitarlo.
- Puesto que les molesta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para que alcancen las metas.
- Los empleados rehuyen de las responsabilidades y buscan una dirección formal en lo posible.
- La mayor parte de ellos anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y mostrarán poca ambición.

En contraste con esas opiniones negativas respecto a la naturaleza humana, McGregor menciona otras cuatro suposiciones que llama teoría Y:

- Los empleados pueden considerar el trabajo una actividad tan natural como el descanso o el juego.
- El individuo ejercerá la autodirección y el dominio de sí mismo si se siente comprometido con los objetivos.
- El individuo normal aprende a aceptar la responsabilidad e incluso a buscarla.
- La creatividad, o sea, la capacidad para tomar decisiones innovadoras, está generalizada en la población, sin ser necesariamente exclusiva de los niveles gerenciales.

La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan al individuo. La teoría Y supone que las necesidades de orden superior predominan. El propio McGregor sostuvo la opinión de que las suposiciones de la teoría Y son más válidas que las de la teoría X. Por tanto, propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, los trabajos interesantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo como medios de maximizar la motivación del trabajador.

7 Los conflictos de intereses y sus vías de negociación. El papel de los sindicatos.

Los intereses de trabajadores y empresarios son diversos y, por tanto, pueden conllevar un cierto grado de conflictividad. Por ello existen canales que posibilitan la existencia de negociaciones y acuerdos. Así, el artículo 37 de la Constitución española señala que "la Ley garantizará el derecho a la negociación colectiva laboral entre los representantes de los trabajadores y empresarios, así como la fuerza

vinculante de los convenios.

7.1 La representación de trabajadores y empresarios

Según el tamaño de la empresa y el carácter de la representación, se pueden distinguir los siguientes colectivos:

- **Los delegados de personal:** Son los representantes de los trabajadores en las empresas o centros de trabajo que tienen entre 10 y 50 trabajadores. También puede haber un delegado de personal en aquellas empresas o centros de trabajo que empleen entre 6 y 10 trabajadores, si así lo deciden. El número de delegados puede ser uno (en centros de hasta 30 trabajadores) o tres (en empresas de entre 31 trabajadores y 49 empleados).
- **El comité de empresa:** es el órgano colegiado representativo del conjunto de trabajadores de las empresas que tienen 50 o más trabajadores. El número de sus componentes depende del número de trabajadores de la empresa, y va desde 5 en empresas de entre 50 y 100 trabajadores, hasta un máximo de 75 en las mayores empresas.
- **Los sindicatos:** Son organizaciones de trabajadores que tratan de defender sus intereses y de mejorar sus condiciones laborales. Actúan de portavoces y negociadores de los trabajadores en relación con la patronal y con el Gobierno. La Constitución española recoge la libertad sindical en su artículo 28.1, como un derecho fundamental.
- **La patronal:** es un colectivo de empresarios que se organizan para defender los intereses del grupo. En España, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) actúa de portavoz y negociador de la patronal en relación con los sindicatos y con el Gobierno. En Asturias tenemos la FADE (Federación Asturiana de Empresarios).

7.2 La negociación colectiva

Las organizaciones que representan a los trabajadores (sindicatos) y las que representan a los empresarios (patronal) se reúnen periódicamente para llegar a acuerdos, denominados **convenios colectivos**, que regulan las condiciones de trabajo en una empresa o en un grupo de ellas (por ejemplo, todas las empresas del sector del metal).

- Si el convenio afecta a una única empresa, se reúnen el empresario o sus representantes con los delegados de personal o con el comité de empresa.
- Si afecta a varias empresas, se reúnen los sindicatos más representativos (o los que representen al menos un 10 % de los miembros de los comités de empresa implicados en la negociación) con las asociaciones empresariales que representen al menos al 10% de los empresarios implicados.

La negociación colectiva comenzará con la comunicación a la otra parte de la intención de negociar un convenio. Se hará por escrito, señalando la representación que ostenta, el ámbito geográfico y personal al que se va a extender el convenio y las materias sobre las que se desea negociar. De este escrito se enviará copia a la Administración laboral. La parte receptora deberá aceptar la propuesta.

En el plazo de un mes se creará una comisión negociadora formada por 12 miembros por cada parte, aunque en convenios de ámbito superior a la empresa puede alcanzar los 15 miembros. Los acuerdos de la comisión requerirán la aprobación del 60% de cada una de las dos representaciones.

Finalizada la negociación, se fijan los acuerdos por escrito y las partes firman el acuerdo.

7.3 El convenio colectivo

El convenio colectivo es un acuerdo entre los representantes de los trabajadores y de los empresarios para fijar las condiciones de trabajo en un ámbito laboral determinado y cuyo cumplimiento es obligatorio para ambas partes.

En un convenio colectivo se regulan, entre otros:

- Aspectos económicos: salario, complementos de productividad, antigüedad, peligrosidad, horas extraordinarias, etc.
- Aspectos laborales: jornada de trabajo, descansos semanales, vacaciones, seguridad laboral, categorías profesionales y contratación laboral, las faltas y sus sanciones, medidas sociales o de promoción profesional, etc.

El convenio colectivo debe fijarse por escrito y debe incluir, como mínimo, quiénes lo han negociado, a qué empresas y trabajadores afecta y por cuánto tiempo. También debe especificar la forma y el plazo en los que se puede denunciar el convenio. Por último, el convenio debe designar una comisión paritaria (en la que estén representadas las dos partes) para resolver las posibles discrepancias.

7.4 El conflicto colectivo y sus medidas

El conflicto colectivo se da cuando empresarios y trabajadores discrepan en la interpretación de una norma (el convenio, por ejemplo) o cuando surgen conflictos de intereses (como un cambio en la duración de la jornada de trabajo).

La manera pacífica más habitual de solucionar los conflictos derivados de la interpretación de una norma es a través de las comisiones paritarias. En los conflictos de intereses se puede solicitar, además, la intervención externa (por ejemplo, del Estado), que puede adoptar diferentes formas: **mediación** (el intermediario propone una solución), **conciliación** (el intermediario trata de aproximar a las partes creando un clima de entendimiento), o el **arbitraje** (el intermediario impone una solución).

Ambas partes deberán tratar de llegar a un acuerdo, pero cuando no se alcanza una solución, el trabajador puede ejercer su **derecho a la huelga** (artículo 28.2 de la Constitución española) como medida de presión. Durante la huelga, el contrato de trabajo sigue vigente, pero se suspenden las obligaciones básicas del empresario (remunerar el trabajo) y del trabajador (trabajar) y en la empresa han de mantenerse unos servicios mínimos, fijados por la autoridad laboral.

Por su parte, el empresario podrá adoptar el **cierre patronal** como medida en caso de conflicto colectivo. Cuando considere que pueden verse dañadas sus instalaciones como consecuencia de revueltas y manifestaciones poco pacíficas de los trabajadores, podrá decretar el cierre del centro de trabajo. Durante el tiempo que dure el cierre, los trabajadores no irán a trabajar y el empresario no tendrá que remunerarles, ya que el contrato se suspende durante ese periodo.