

Cátedra de Gestión de Empresas – FICH/UNL

TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

CLASE 4

Las Organizaciones

- ✖ Conjunto de personas (sistema social) que desarrollan actividades a las que asignan recursos para logro de objetivos comunes.
- ✖ Sistema de Producción
 - + Satisfacer Demandas
 - + Obtener Productos
 - + Prestar Servicios

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN/GESTIÓN

- ✖ Administración (actividad): asignación de recursos a ciertas actividades para el cumplimiento de determinados objetivos en las organizaciones , lo que implica diseñar, planificar y controlar la ejecución del trabajo necesario para ello
- ✖ Administración (disciplina): su objeto de estudio son las organizaciones para estudiarlas, predecirlas y mejorarlas.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN/GESTIÓN

- ✖ Gestión: El proceso de gestión es el conjunto de decisiones, acciones y transacciones que se llevan a cabo en la organización para alcanzar los objetivos propuestos y que se concretan en resultados.
 - + Ergo, idem Administración + Toma de Decisiones, es “hacer que las cosas pasen...”

HISTORIA DE LAS ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Evolución Teórica de la Administración

Escuelas Tradicionales 1900 – 1970

Clásicas

Administración Científica (1900 - 1925)

Administración Industrial
(1900-1925)

Relaciones Humanas
(1925 – 1935)

Sociología Industrial (1935 – 1950)
Psicología Industrial
(1935-1950)

Escuela Neoclásica
(1925-1945)

Estructuralista o Burocrática
(1910-1950)

Teoría de los Sistemas
(1950-1970)

Teoría del Comportamiento (1940-
...)

Neoclásica bis (1960-1980)

ESCUELAS

- ✖ Administración Científica (Taylor, Gantt, Gilbreth) 1880-1925
- ✖ Administración Industrial y General (Fayol) 1880-1925
- ✖ Relaciones Humanas (Mayo-Roethlisberger-Follet) 1925 - 1950
- ✖ Neoclásica (Gillick, Newman, Kootz, etc.) 1925-1945
- ✖ Sociología Industrial (Lewin, Coch, French, etc.) 1939-1950
- ✖ Psicología (Maslow, Hezberg, Allport, etc.) 1939 -1960

ESCUELAS

- ✖ Administración de personal y relaciones industriales (Yoder, Mayer, Knowles, etc.) 1939 – 1960
- ✖ Estructuralista (Weber, Merton, Selznick, etc.) 1939 – 1950
- ✖ Teoría de la Organización (Simon, March, Barnard, etc.) 1940 – 1960
- ✖ Teoría de los sistemas (Buckley, Johnson, Kast, etc.) 1950 – 1975
- ✖ Neoclásica bis (Drucker-Kun-O´Donnell) 1960-1980

ESCUELAS

- ✖ Administración de personal y relaciones industriales (Yoder, Mayer, Knowles, etc.) 1939 – 1960
- ✖ Estructuralista (Weber, Merton, Selznick, etc.) 1939 – 1950
- ✖ Teoría de la Organización (Simon, March, Barnard, etc.) 1940 – 1960
- ✖ Teoría de los sistemas (Buckley, Johnson, Kast, etc.) 1950 – 1975
- ✖ Neoclásica bis (Drucker-Kun-O´Donnell) 1960-1980

TENDENCIAS ACTUALES

- ✗ División entre lo interno y el mercado (Marketing)
- ✗ Neoinstitucionalismo
- ✗ Teoría Contractualista y asociadas
- ✗ Dirección Estratégica, Calidad y demás

✗ IDEAS / CORRIENTES

- ✗ Planeamiento Estratégico
 - ✗ Globalización
 - ✗ Calidad Total
- ✗ Medio Ambiente
- ✗ Capital Humano

ESCUELAS Y TENDENCIAS ACTUALES

GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

(Deming, Ishikawa, Shewart, Shingo)

Antecedente: Control de Calidad

Concepto: Respuesta al uso

Bases del modelo:

La primacía del factor humano

- + Satisfacción del cliente – cliente interno
- + Los recursos humanos como prioridad absoluta
- + La mejora continua
- × *La visión global del proceso:*
 - + *La calidad como eje del sistema*
 - + *El enfoque en el proceso*
 - + *La revolución desde arriba*

Instrumentos:

- + S.Q.C. - Los siete instrumentos
- + *Rueda de Deming*
- + *Gestión de la rutina diaria*
- + *Kanban*
- + *Just in Time*
- + *Circuitos de calidad*

ESCUELAS Y TENDENCIAS ACTUALES

REINGENIERÍA (Hammer – Champy)

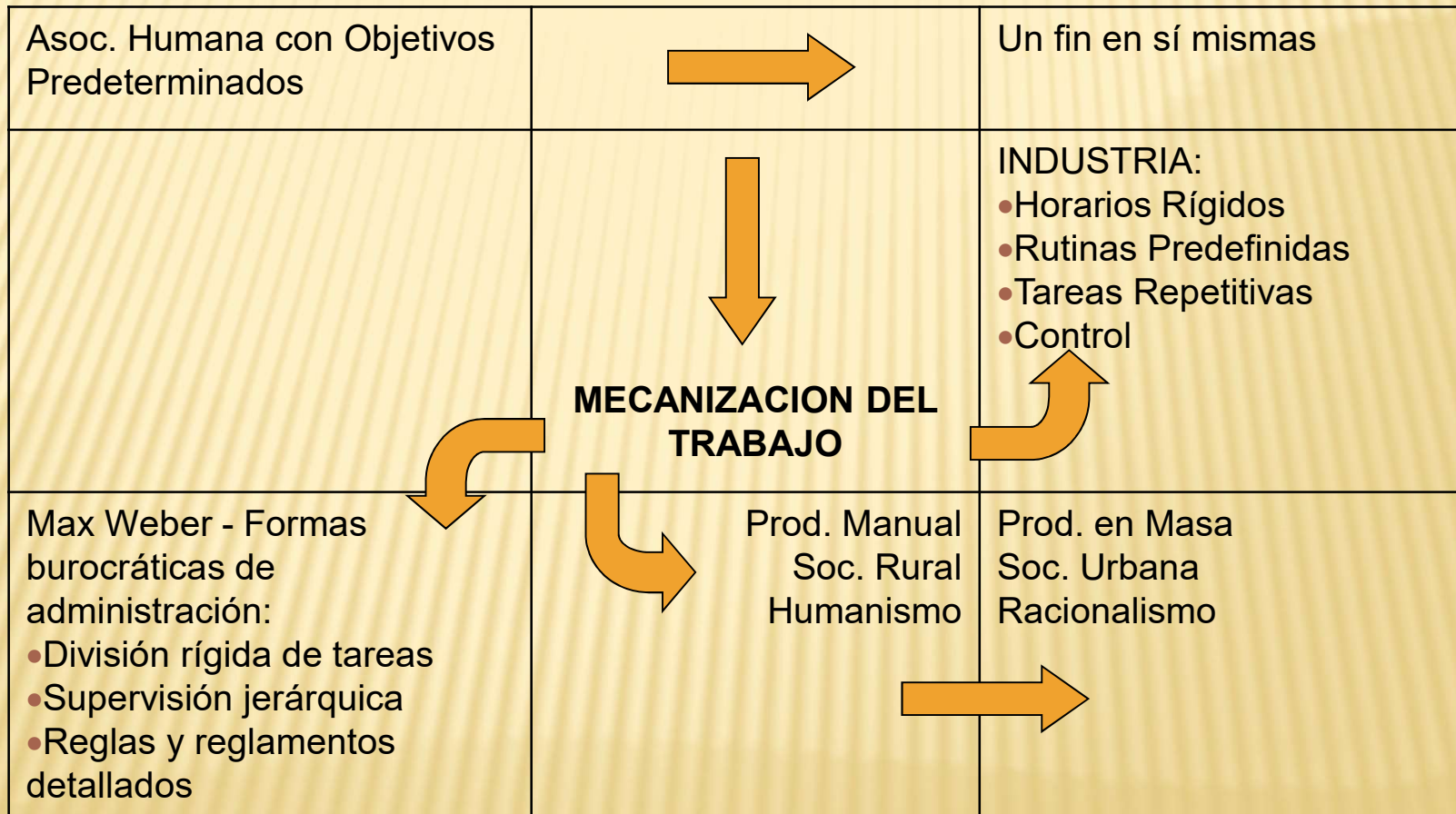
- ✖ Revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras relevantes en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento.
 - + Varios oficios se combinan en uno, trabajador de caso - Grupo de caso.
 - + Los trabajadores toman decisiones, comprensión vertical de la estructura
 - + Los procesos tienen múltiples versiones
 - + Reducción de verificaciones y controles
 - + La conciliación se minimiza
 - + Combinación de centralización y descentralización en un mismo proceso.
- ✖ Nuevo mundo del Trabajo
 - + Tarea simple a multidimensional
 - + De controlado a facultado.
 - + De entrenamiento a educación.
 - + De actividad a resultados (sueldo).
 - + Gerente supervisor a gerente entre-nador
 - + Estructuras jerárquicas a planas
 - + Papel capacitador de la informática

ESCUELAS Y TENDENCIAS ACTUALES

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- ✖ Evolución del Planemiento, Estructurado, Situacional, Estratégico
- ✖ Planifiación Estratégica, sistema directivo vs. Administración Estratégica, sistema operativo
- ✖ Niveles Estratégico, Táctico y Operativo
- ✖ Kat, R.: Relación futura propuesta entre una empresa y su contexto
- ✖ Análisis FODA
- ✖ Cual es mi negocio?
- ✖ Adonde quiero estar en el futuro?

EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA





"Modern Times." A story
of industry, of individual
enterprise — humanity
crusading in the pursuit
of happiness.

ORGANIZACIONES COMO MÁQUINAS

✗ GERENCIAMIENTO CIENTÍFICO (Frederick Taylor)

Solución a todos los problemas

✗ Estudio científico del trabajo, de la selección del personal, la 'conjunción entre ambos y la estrecha colaboración entre dirigentes y obreros

- + Selección del personal
- + Estudio de métodos
- + Estudio de tiempos y movimientos
- + Supervisión funcional
- + Orden de las herramientas
- + Niveles de incentivo por producción
- + Separación entre trabajo mental y físico
- + Fragmentación de tareas.
- + Nueva fuerza de trabajo
- + Aumento muy grande de la productividad

Conceptos Modernos

- ✗ Flexibilización del principio de centralización
 - ✗ Reconocimiento del lado humano

Siempre: Sistemas racionales que deben operar de la forma más eficiente posible.

ORGANIZACIONES COMO MÁQUINAS

✗ TEORÍA CLÁSICA – ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL (Fayol / Mooney / Urwick)

Exitos de las organizaciones por:

✗ Principios

- + División detallada del trabajo - departamentalización
- + Definición clara de responsabilidades
- + Disciplina y autoridad.
- + Unidad de mando y dirección
- + Subordinación al interés general
- + Estabilidad y unión del personal

✗ Operaciones

- + Planificación
- + Organización
- + Conducción
- + Coordinación
- + Control

Siempre: Sistemas racionales que deben operar de la forma más eficiente posible.

ORGANIZACIONES COMO MÁQUINAS

Organizar y administrar organizaciones como máquinas (organizaciones mecanicistas)

Organizar todo en forma:

- Racional
- Clara
- Eficiente
- Detallar tareas

Controlar, controlar, controlar...



- ☐ Condiciones ambientales estables
 - ☐ Productos con pocas variaciones en el tiempo
 - ☐ Previsibilidad del factor humano
- X

CONSECUENCIAS

- ☐ Pérdida de habilidades genéricas manuales
- ☐ Ausentismo
- ☐ Apatía, pasividad, pérdida de una visión crítica
- ☐ Inhibe el autocontrol, Ajuste de personas a métodos
- ☐ Bajo grado de compromiso. Racionalidad individual.

ORGANIZACIONES COMO MÁQUINAS

HENRY FORD: La producción en masa

 <u>Producción manual</u> <u>Producción en masa</u> 	
Organizaciones descentralizadas	Intercambio de partes
Mano de obra altamente calificada	Simplicidad de montaje
Bajo volumen de producción	Línea continua
Altos costos	Cada máquina una tarea en secuencia lógica
Reducción de costos Aumento de calidad Mayor volumen producido	Cada trabajador un área Verificación y control Ingeniería Industrial
	Sepulta la producción manual y Ford pasa a ser la mayor industria automotriz del mundo

EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA

Condiciones	Centralización total
	Verticalización
	Autoabastecimiento total

Alfred Sloan (G.M.)	Divisionaliza en función de las finanzas y el marketing
	Europa repite el molde de todas las organizaciones

PARADIGMA TAYLORISTA - FORDISTA

“Principios del gerenciamiento científico” - Taylor 1911

“Producción en masa” - Ford 1926

ORGANIZACIÓN COMO ORGANISMO

ORGANIZACIONES COMO ORGANISMO

“El descubrimiento de las necesidades organizacionales y de los imperativos del medio ambiente”

<u>Empleado</u> <u>Persona</u>	Nec. Complejas	Identificación	
	Nec. de crecimiento	Satisfacción	
	Nec. Fisiológicas	Desarrollo	Creatividad
	Nec. Sociales	Crecimiento	Innovación
	Nec Psicológicas	Integración	Buena performance
	Grupos Informadores	Func. Enriquecedora	

ORGANIZACIONES COMO ORGANISMO

GERENCIAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS (Hersberg y Mc Gregor)

- ✖ Autonomía
- ✖ Autocontrol
- ✖ Compromiso
- ✖ Reconocimiento

- ✖ Teoría X, aversión al trabajo, control, dirección
 - ✖ Teoría Y, trabajo como esfuerzo natural, motivación, aprendizaje, potencial intelectual

ABORDAJE SOCIO – TÉCNICO (Instinto Tavisnock)

- ✖ Necesidades Técnicas

- ✖ Necesidades Humanas



ORGANIZACIONES COMO ORGANISMO

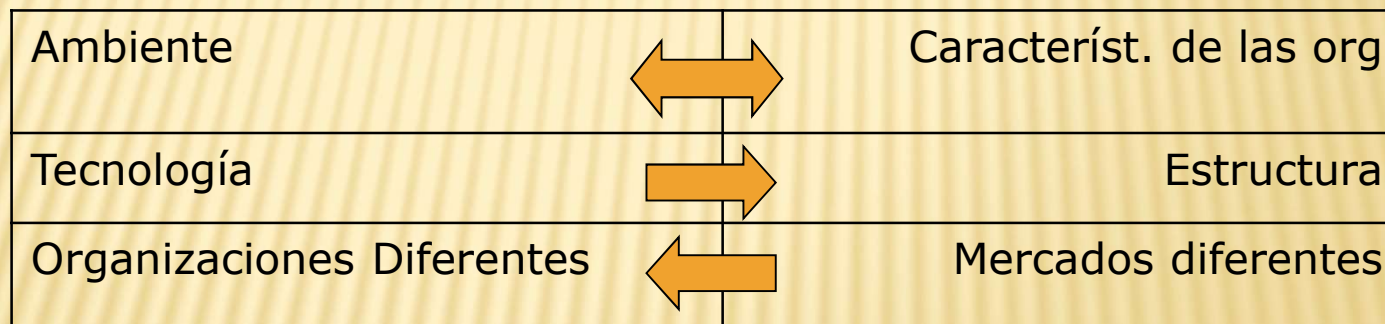
TEORÍA GENERAL DE LOS SISTEMAS

	Sistema abierto	Énfasis en el ambiente (competidores, sindicatos, clientes, gobierno, comunidad, etc.)
Organización	Relación apropiada con el ambiente	Comprenderse como interrelación de subsistemas
	Garantizar su supervivencia	Establecer congruencias entre los diferentes sistemas y subsistemas en un proceso continuo de identificación y corrección de disfunciones

ORGANIZACIONES COMO ORGANISMO

TEORÍA DE LA CONTINGENCIA (Burns y Stalker)

- ✗ Identificación de los factores de éxito para la supervivencia en un ambiente dinámico y la adecuación práctica de las características organizacionales. Aprovechar oportunidades y vencer desafíos.



Crítica: se puede mencionar que separa el Ambiente de la Organización, subestima el primero y sobreestima el poder de flexibilidad del segundo.

ORGANIZACIONES COMO ORGANISMO

TOYOTA. EL ASCENSO DE LA PRODUCCIÓN FLEXIBLE (T. Onho)

✖ Problemas

- + Mercado interno pequeño y exigía una gama muy grande de tipo de productos
- + La fuerza de trabajo no se adaptaría al concepto taylorista
- + La compra de tecnología en el exterior era imposible
- + La posibilidad de exportación era remota

EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA

- ✗ Innovaciones técnicas para reducir el tiempo para alternar los equipamientos de montaje (modificar productos se hizo más rápido y más fácil)
- ✗ Operarios bien entrenados y motivados
- ✗ Empleo vitalicio – participación en las ganancias
- ✗ Formación de grupos con responsabilidad sobre una serie de tareas
- ✗ Encuentros entre grupos para discutir mejoras en el proceso de producción
- ✗ Cualquier operario podía parar la línea
- ✗ Ford y G.M. Varios provechos al menor precio VS Toyota acuerdos a largo plazo
- ✗ Estructura piramidal
- ✗ Ford Complejidad Técnica % en especialidades VS Toyota grupos integrados de operarios e ingenieros.

EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA

CONSECUENCIAS

- + Capitalización de las necesidades del mercado consumidor
- + Adaptación a cambios tecnológicos
- + Mayor oferta de modelos ($< \frac{1}{2}$ ciclo de vida)
- + Mayor productividad, calidad y velocidad de respuesta
- + Empresa automotriz más eficiente concebida hasta hoy.

Modelo mecanicista	Conjunto de partes ligadas por una red de conducción y control
Modelo organicista	Integración al ambiente – Estructura matricial – Flexibilidad – Motivación

ORGANIZACIÓN COMO CEREBRO

ORGANIZACIONES COMO CEREBRO

ORGANIZACIÓN

- ❑ Sistema de procesamiento de informaciones
- ❑ Informatización
- ❑ Cibernética: información, comunicación, control
- ❑ Cuatro principios desarrollados a partir del concepto de "aprendizaje" y "aprendizaje del aprendizaje"
- ❑ Capacidad de sentir o monitorear el ambiente
- ❑ Relación de las informaciones obtenidas con las normas predefinidas
- ❑ Detección de variaciones
- ❑ Inicio de corrección

- ❑ Sistema Holográfico
- ❑ Neurona: especialista, generaliza
- ❑ Independiente – intersustituibles
 - ❑ Conectividad > Necesario
- ❑ Cuatro principios a adoptar por una diseño organizacional holográfico
 - ❑ Hacer el todo en cada parte
- ❑ Crear conectividad y redundancia
 - ❑ Crear simultáneamente especialización y generalización
 - ❑ Crear capacidad de auto-regulación

ORGANIZACIONES COMO CEREBRO



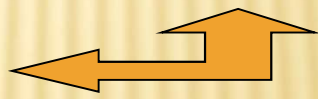
- ❑ Posturas abiertas para evitar posturas rígidas
- ❑ Descentralizar la forma de decisión para dar autonomía a grupos o departamentos de funciones extras cada parte operativa
- ❑ Especificaciones y procedimientos mínimos necesarios
- ❑ Aprendizaje del aprendizaje para que un exceso de flexibilidad no lleve al caos

“La organización holográfica puede parecer un sueño, pero resulta cada vez más necesaria cuando éstas operan en un ambiente altamente competitivo y donde la innovación es un factor clave”

“El desafío de diseñar sistemas que tengan capacidad de innovar es el desafío de diseñar sistemas capaces de auto-organización”

ORGANIZACIONES COMO CEREBRO

VOLVO: EL CAMINO DE LA FLEXIBILIDAD CREATIVA

Flexibilidad funcional en la organización del trabajo	
	Alto grado de automatización e informatización
Producción diversificada de calidad	

Kalmar	74
Torslanda	80
Uddevalla	89

ORGANIZACIONES COMO CEREBRO

✖ Se combinan requisitos y demandas del mercado

- + Aspectos tecnológicos
- + Dinámico proceso de transformación de la organización del trabajo.
- + Democratización
- + Internacionalización de la producción

✖ Concebida y construida en consideración de la presencia humana

- + Nivel de ruido bajo
- + Ergonomía
- + Aire respirable

✖ Operarios armadores de parte

- + Constructores de vehículos (4 meses de entrenamiento y 3 períodos más de perfeccionamiento)
- + 45 % mujeres
- + Lugar de trabajo, etc., etc.
- + 80 a 100 en grupos de 8 a 10
- + Oficinas de montaje

✖ Almacén

- + Central
- + Informatizado
- + Automatizado

ORGANIZACIONES COMO CEREBRO

- ✗ Se combinó producción manual con automatización
- ✗ Se logró flexibilidad en el producto como en el proceso
- ✗ Reprofesionalización de los operarios para atender
- ✗ demanda variada, competitiva y de calidad
- ✗ Se combinó alta tecnología con diseño sociotécnico

CONCLUSIÓN

Línea evolutiva	<div>1. Fordismo</div> <div>2. Toyotismo</div> <div>3. Volvismo</div> <div></div>
-----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Peter Drucker: "Vida de la nueva organización"

<u>"ORQUESTA SINFÓNICA"</u> Alta especialización individual con coordinación y sincronismo	Estructuras simples Menor número de niveles jerárquicos Gran escala de la informática Alta flexibilidad Nueva organización del trabajo
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CONCLUSIÓN

- ✗ 100 años del FORDISMO
- ✗ 60 años del TOYOTISMO
- ✗ 30 años del VOLVISMO
- ✗ THOMAZ WOOD JR. 1992
“BANDA DE JAZZ”
- ✗ Una forma musical surgida en nuestro siglo, caracterizada por:
 - + la utilización de escalas africanas con armonías europeas,
 - + la pequeña o casi nula importancia del maestro, substituído por la primacía del sentido común,
 - + el tamaño pequeño,
 - + la producción de una mística marcada por la existencia de modelos pero con enorme espacio de improvisación individual y colectiva,
 - + la valorización de los músicos y,
 - + principalmente, por el placer de la ejecución.

MODELO CONCEPTUAL Y EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

	DEMANDA	ESTRUCTURA	NORMAS	COMPORTA- MIENTO	PRODUCCIÓN	CONTEXTO
MÁQUINA (FORD)						
ORGANISMO (TOYOTA)						
CEREBRO (VOLVO)						

NO SE
TIENE EN
CUENTA
CLIENTE /
REACCIÓN
CLIENTE /
PROYECCIÓN

MATRICIAL

HORIZONTAL

VERTICAL

FLEXIBLES

FLEXIBLES /
RENOVABLES

RÍGIDAS

SISTÉMICO/
INTERACTIVO

MECÁNICO/
ALIENANTE

HOLOGRÁFICO
/ PROACTIVO

DIFERENCIADA
/
SEGMENTADA

ESTANDARIZADA

DIFERENCIADA

MERCADO

APRENDIZAJE
/
PREDICCIÓN

NO EXISTE

LAS ORGANIZACIONES

- ✖ Conjunto de personas (sistema social) que desarrollan actividades a las que asignan recursos para logro de objetivos comunes.
- ✖ Sistema de Producción
 - + Satisfacer Demandas
 - + Obtener Productos
 - + Prestar Servicios

DESARROLLO INSTITUCIONAL

✗ HACER MEJOR LO QUE
SE ESTA HACIENDO

✗ HACER ALGO QUE HOY
NO SE HACE

IMAGEN OBJETIVO
VS.
SITUACIÓN ACTUAL

DÉFICITS C.I.

PROYECTO DE
DESARROLLO
INSTITUCIONAL

DESARROLLO INSTITUCIONAL

× MISIÓN

- + Procesos Principales
- + Minimizar Niveles
- + Recursos Humanos

× VISIÓN

- + Diagnóstico O.S.
- + Déficits
- + Estrategia

DESARROLLO INSTITUCIONAL

× D.O.S.

- + Equipo
- + Consigna
- + Relevamiento
 - × Teleológico
 - × Jurídico
 - × Económico - Financiero
 - × Organizacional
 - × Funcional
 - × Control
 - × Social y Personal
 - × Físico - Tecnológico
 - × Contexto
- + Análisis Crítico
- + Informe

× S.A.D.C.I.

- + Objetivos
- + Actividades / Recursos
- + Tareas
- + Mapa RI
- + Déficits
 - × Reglas del Juego
 - × R.I.I.
 - × Organización
 - × Política de Personal
 - × Habilidades Individuales
- + Consolidación Déficits
- + Estrategia de Desarrollo

EL ESPACIO ORGANIZACIONAL Y LA EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

	OPERATIVA	PROYECTOS / PROGRAMAS	PROCESOS	PUESTO DE TRABAJO	TRABAJO EN EQUIPO	INFORMATIZACIÓN
MÁQUINA (FORD)						
ORGANISMO (TOYOTA)						
CEREBRO (VOLVO)						

MÍNIMA	NO EXISTE	INTEGRADOS	POLI FUNCIONAL	NO EXISTE	SECTORIZADA
BÁSICA	HABITUAL	ENCADENADOS	MONO FUNCIONAL	HABITUAL	INTEGRAL
DOMINANTE	FRECUENTE	FRAGMENTADOS	INTERACTIVO	FRECUENTE	GENERALIZADA

ALBERT EINSTEIN:

- ✗ Si pretendes resultados diferentes no sigas haciendo lo mismo, una y otra vez...



No importa cuantos recursos

tengas a tu disposición,
Si no los sabes usar, nunca serán suficientes.