

MATERIA
Administración de Empresas

TITULACIÓN
Grao en Economía

unidade
didáctica
1

A empresa dende a perspectiva organizativa

Pedro Varela Vázquez
Guadalupe Vila Vázquez
Zaira Camoiras Rodríguez

Organización de Empresas e Comercialización
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais

unidadesdidácticas
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

© Universidade de Santiago de Compostela, 2019

Deseño e maquetación

J. M. Gairí

Edita

Servizo de Publicacións e Intercambio Científico
da Universidade de Santiago de Compostela

www.usc.es/publicacions

ISBN

978-84-17595-17-3

DOI

<http://dx.doi.org/10.15304/9788417595173>

MATERIA: Administración de Empresas

TITULACIÓN: Grao en Economía

PROGRAMA XERAL DO CURSO

Localización da presente unidade didáctica

Unidade I. A empresa dende a perspectiva organizativa

Introdución

O concepto de organización. Dimensións conceptuais de organización

Os directivos. Niveis xerenciais

O proceso e roles directivos

Habilidades directivas

Evolución do pensamento directivo. Historia da administración

Unidade II. Natureza da planificación e fundamentos de control

Introdución

O concepto de planificación

Beneficios da planificación

Tipoloxía de plans

Proceso de dirección estratéxica

Tipoloxías de estratexias

O concepto de control

O proceso de control e tipoloxías de controis

Unidade III. Fundamentos da estrutura organizativa

Introdución

Elementos do deseño organizativo

Deseños organizativos básicos

Tipoloxías básicas de estrutura

Mecanismos de coordinación

Unidade IV. A dirección dos recursos humanos

Introdución

Planificación dos recursos humanos

Análise de postos

Prácticas de recursos humanos

Unidade V. Motivación e liderado

Introdución

A motivación: Teorías de contido e de proceso

O liderado: Teorías das características, condutuais e situacionais

Unidade VI. Fundamentos do comportamento individual e grupal

Introdución

A noción de comportamento organizativo

Actitudes e comportamentos na contorna laboral

A personalidade e as súas implicacións no comportamento organizativo

A percepción e a súa influencia no comportamento organizativo

Os grupos. Tipoloxías e influencia no comportamento organizativo

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

OBXECTIVOS

OS PRINCIPIOS METODOLÓXICOS

OS CONTIDOS BÁSICOS

1. Introducción
2. O concepto de organización. Dimensións conceptuais de organización
3. Os directivos. Niveis xerenciais
4. O proceso e roles directivos
5. Habilidades directivas
6. Evolución do pensamento directivo. Historia da administración
 - 6.1. Modelo clásico
 - 6.2. Enfoque condutual
 - 6.3. Enfoques actuais

ACTIVIDADES PROPOSTAS

AVALIACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA

BIBLIOGRAFÍA

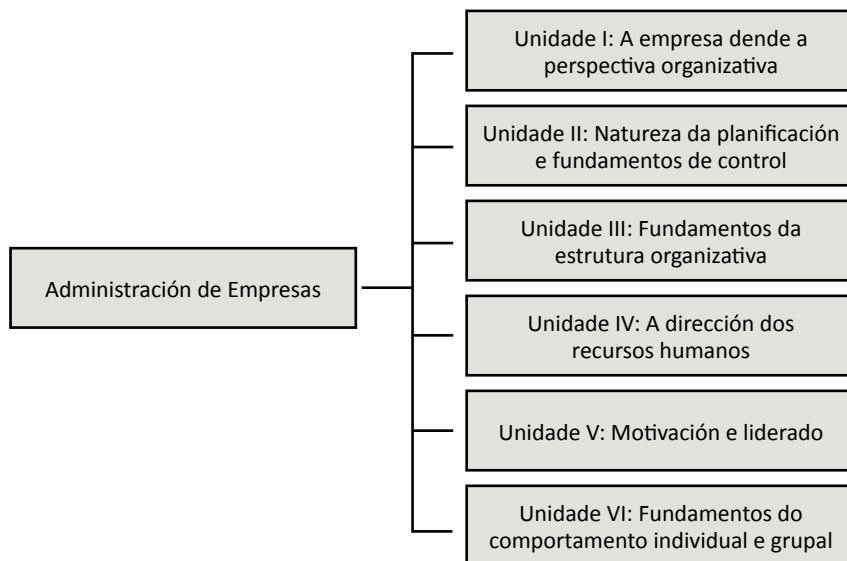
PRESENTACIÓN

A unidade didáctica «A empresa dende a perspectiva organizativa» pertence á materia Administración de Empresas, correspondente ao primeiro curso do Grao en Economía. Segundo o plan de estudos da titulación (BOE n.º 56, de 5 marzo de 2010), dita materia ten carácter de formación básica. A súa carga lectiva é de 6 créditos ECTS e impártese no segundo semestre.

A materia Administración de Empresas ten como finalidade aproximar ao alumnado á contorna empresarial, así como ás tarefas que realizan os directivos. Asemade, pretende dotalos das destrezas e habilidades requiridas para a toma de decisións na contorna empresarial. Os contidos desta materia desempeñan un papel fundamental na titulación do Grao en Economía, posto que constitúen a única aproximación ás funcións directivas e, en xeral, á organización de empresas.

A programación docente da materia Administración de Empresas está formada por seis unidades didácticas, como se indica na Figura 1. Aquí preséntase a primeira unidade didáctica, na que se estuda a noción, elementos e tipoloxías de organizacións, os diferentes niveis xerenciais, funcións directivas e roles, habilidades directivas, así como a evolución do pensamento directivo. Neste sentido, esta unidade didáctica desempeña un papel introdutorio das funcións directivas, xa que nas seguintes unidades didácticas afondarase en maior medida en cada unha delas. Os contidos desta unidade didáctica impartiranse en 10,5 horas; 7,5 de interactivas e 3 de expositivas.

Figura 1: Programación docente da materia Administración de Empresas



Fonte: Elaboración propia

A segunda unidade didáctica desta materia céntrase nos fundamentos da planificación e control, analizando, entre outros conceptos, os beneficios da planificación, a tipoloxía de planes e estratexias, así como o proceso e tipos de control. Posteriormente, na terceira unidade didáctica introdúcese a función directiva de organización e, en particular, os elementos que determinan as estruturas organizativas e as diferentes estruturas posibles nunha organización. Na cuarta unidade didáctica aproxímase ao alumnado á planificación dos recursos humanos e as intervencións da área funcional coas responsabilidades neste eido. Na quinta unidade didáctica estúdanse os procesos de motivación e de liderado organizativo. Finalmente, na última unidade abórdanse os elementos que determinan os comportamentos individual e grupal nas organizacións.

Esta unidade diríxese ao alumnado de primeiro curso de Grao en Economía matriculado na materia. Asemade, pode resultar de utilidade para o profesorado que imparte docencia tanto neste curso, como en cursos posteriores, posto que pode permitir un coñecemento máis preciso dos contidos abordados nesta materia e das actividades realizadas. Así, pode servir como instrumento para a coordinación de materias, buscando sinerxías que resulten nunha formación máis integral e, que tamén eviten o solapamento de contidos que non supoñan un reforzo da formación.

OBXECTIVOS

A materia Administración de Empresas, impartida no primeiro curso do Grao en Economía, constitúe a primeira aproximación á xestión de empresas e, en particular, ás funcións directivas. Deste modo, os obxectivos da materia son os seguintes:

- **obxectivo xeral 1:** Iniciar ao alumnado na xestión empresarial, proporcionándolle unha visión xeral da realidade empresarial e dos retos aos que se enfronta a dirección;
- **obxectivo xeral 2:** Identificar os elementos constituíntes da empresa;
- **obxectivo xeral 3:** Comprender a complexidade e o contido da área directiva. En particular, as actividades que se realizan, as destrezas requiridas, así como as decisións que se toman;
- **obxectivo xeral 4:** Entender os elementos que inflúen na estratexia empresarial, tanto externos como internos;
- **obxectivo xeral 5:** Comprender a relevancia da planificación para conseguir os obxectivos da organización e a súa influencia no control;
- **obxectivo xeral 6:** Determinar os aspectos que afectan ao deseño da estrutura organizativa;
- **obxectivo xeral 7:** Concienciar o alumnado da importancia que teñen as persoas nas organizacións, e da necesidade de dirixilas correctamente.

As competencias da titulación ás que contribúe a materia son as seguintes:

- **competencia xeral 1:** Coñecer os fundamentos teóricos da toma de decisións;

- **competencia xeral 2:** Comprender a teoría básica da empresa, especialmente o referido á organización e áreas funcionais;
- **competencia xeral 3:** Familiarizarse cos fundamentos teóricos e prácticos na xestión de empresas;
- **competencia xeral 4:** Saber integrarse na xestión diaria empresarial.

Pola súa banda, as competencias específicas desta materia son as seguintes:

- **competencia específica 1:** Comprender a empresa, dende a perspectiva organizativa, coma un sistema aberto;
- **competencia específica 2:** Identificar os factores contextuais que afectan ás empresas, así como ao conxunto das organizacións;
- **competencia específica 3:** Coñecer as funcións básicas do proceso de dirección e as súas interrelacións;
- **competencia específica 4:** Relacionar a teoría coa práctica;
- **competencia específica 5:** Aplicar técnicas de xestión directiva e tomar decisións no eido da xestión empresarial;
- **competencia específica 6:** Aplicar o razoamento crítico en diferentes contextos que poidan xurdir no eido da administración de empresas;
- **competencia específica 7:** Adquirir capacidade de análise e síntese de información relevante para a toma de decisións na xestión de empresas;
- **competencia específica 8:** Acadar capacidades de argumentación e de comunicación, tanto por escrito como oralmente;
- **competencia específica 9:** Conseguir capacidades para traballar en equipos interdisciplinarios.

A primeira unidade didáctica estuda o concepto de organización e os seus elementos, os diferentes niveis de persoal directivo, así como unha primeira aproximación ao conxunto de funcións que realizan os xerentes. Asemade, introducirase ao alumando aos diferentes roles directivos e as habilidades que deberán posuír dependendo do nivel xerárquico que ocupen. Finalmente, a presente unidade didáctica analiza a evolución do pensamento directivo, dende as primeiras manifestacións ata os modelos contemporáneos. Tendo en conta os obxectivos propostos nesta unidade, á súa finalización o alumando deberá ser capaz de:

- **obxectivo 1:** Introducirse ao sistema organizativo e as seus compoñentes esenciais;
- **obxectivo 2:** Familiarizarse coas actividades, accións e comportamentos desenvolvidos polos directivos;
- **obxectivo 3:** Entender as sucesións de fases do proceso de dirección e as interrelacións entre elas;
- **obxectivo 4:** Coñecer os diferentes niveis xerenciais e o conxunto de destrezas e habilidades requiridas para cada un deles;
- **obxectivo 5:** Comprender a evolución do pensamento directivo e a súa influencia e vixencia nos modelos actuais.

Os obxectivos desta unidade didáctica contribúen a que o alumnado acade os obxectivos 1, 2 e 3 da materia; as competencias xerais 1 e 2; e as competencias específicas 1, 3, 6, 8 e 9.

OS PRINCIPIOS METODOLÓXICOS

Seguindo o modelo do Espazo Europeo de Educación Superior, para o ensino da materia combinaranse as clases expositivas coas interactivas, sendo complementadas coas titorías e a formación de grupos de traballo tutelados.

As clases expositivas constitúen necesariamente o eixo central para o desenvolvemento do programa docente. Ao longo destas sesións, intercalarase cos contidos teóricos situacións reais, apoiándose en gráficos, imaxes, estatísticas ou outro tipo de material de apoio. En todo caso, as explicacións do profesorado débense acompañar coa participación activa do alumnado, mediante preguntas e debates. O método afirmativo, tanto expositivo como demostrativo, combinarase co método de elaboración interrogativo. Dada a limitación temporal para impartir a materia, o método de elaboración por descubrimento só se empregará nalgunha actividade interactiva.

O programa desenvolvido nas clases expositivas coordínase coas sesións interactivas, que permiten analizar cun maior detalle os contidos mostrados previamente. A modo de exemplo, o alumnado poderá reflexionar sobre estes contidos mediante casos prácticos, debates ou a lectura de textos seleccionados polo docente e o seu comentario crítico. Ademais, os debates que relacionen os contidos con temas de actualidade tamén constitúen unha ferramenta esencial para a asimilación do coñecemento e a capacidade de construción de argumentos coherentes e fundados na dirección de empresas. Asemade, os exercicios de carácter cuantitativo ou cualitativo permiten poñer en práctica os coñecementos teóricos adquiridos previamente.

O traballo en equipo constitúe unha das competencias clave que se pretende acadar con esta materia. Polo tanto, nas actividades propostas para as sesións interactivas combinarase o traballo individual co grupal. Neste sentido, a composición dos grupos variará en función da tipoloxía de actividades.

En definitiva, o conxunto de actividades propostas presenta unha tripla finalidade:

- Promover que o alumnado sexa partícipe da construción do coñecemento, adoptando unha actitude reflexiva, crítica e con valores éticos;
- Potenciar o uso de libros, revistas, bases de datos e, en xeral, do material dispoñible nas bibliotecas ou webs;
- Conseguir a adquisición das capacidades para a argumentación oral coherente e fundamentada nos coñecementos na dirección de empresas, así como a redacción individual ou en grupos de traballos.

Por outra banda, o alumnado contará co apoio e orientación do profesorado, tanto para a realización das distintas actividades como para calquera outra consulta ou dúbida relacionada coa materia. Neste sentido, as titorías son un sistema pedagóxico complementario destinado a facilitar a comunicación e o intercambio de opinións entre o profesorado e o alumnado. O seu obxectivo esencial é constituírse nunha continuación das clases, permitindo resolver as dúbidas que non quedasen suficientemente clarificadas na clase e, sobre todo, guiar ao alumnado nos traballos que estean desenvolvendo ou propoñer extensións e ampliacións dos temas tratados nas clases ou a súa aplicación a outros contextos. Ademais, a titoría pode constituír unha boa fonte de información xeral sobre como se está desenvolvendo o curso. As cuestións que se presenten repetidamente nas titorías son indicativas do interese do alumnado por estes temas, ou ben das deficiencias na comprensión. No primeiro caso, podería servir para identificar temas nos que lles interesa afondar polo que se podería organizar algunha actividade complementaria como a realización dalgún seminario. Trataríase dunha actividade encamiñada a complementar as clases para tratar temas moi específicos ou novidosos que non estean contidos no programa xeral.

O Campus Virtual desempeñará a función de complemento docente ás sesións presenciais, así como un instrumento de titorización e de intercambio de ideas. Nesa plataforma, ademais de contar co material empregado nas clases expositivas e a descrición das tarefas e composición dos grupos para as actividades interactivas, terán á súa disposición material complementario, ligazóns de interese ou información sobre conferencias relacionadas coa materia. Ademais, promoverase a utilización dos foros para o comentario de noticias empresariais ou económicas, así como de vídeos, ou para debater sobre temas actuais relacionados coa materia.

A maiores do exposto anteriormente, o docente pode fomentar a asistencia a eventos de difusión económica e de negocios, como conferencias ou presentacións de libros, que permitan ao alumnado coñecer de primeira man diferentes perspectivas sobre temas actuais.

OS CONTIDOS BÁSICOS

Esta unidade didáctica introduce ao alumnado ás organizacións, ás actividades que realizan e os comportamentos que debe encarnar o persoal directivo, así como ás habilidades e destrezas xerenciais. Asemade, analiza a evolución do pensamento directivo, dende as primeiras manifestacións ata os modelos contemporáneos.

1. Introducción

En primeiro lugar, presentaranse os obxectivos e contidos do tema, facendo un especial fincapé nas preguntas que se queren responder ao longo do tema. Neste sentido, tratarase de responder as seguintes cuestións: que se entende por

organización e empresa?; cales serían as funcións directivas desenvolvidas polo persoal xerencial?; que destrezas e habilidades son requiridas para levalas a cabo?; que tipoloxía de directivos existen dentro dunha organización?; cales foron as principais contribucións do pensamento directivo á administración de empresas?; cal é a vixencia destas contribucións?

A continuación, formularanse unha serie de cuestións iniciais para avaliar o nivel de coñecementos previo do alumnado sobre as diferentes tipoloxías de organización e as actividades que creen que desenvolven os directivos. Tras coñecer as respostas do alumnado, debater e ir comentando contidos que se irán expoñendo nesta unidade didáctica para poder responder a esas cuestións dun modo fundamentado, presentaranse algúns exemplos de organizacións e de accións que desenvolven os xerentes.

2. O concepto de organización. Dimensións conceptuais de organización

Na sociedade moderna existe un amplo abano de organizacións que artellan o traballo realizado polos individuos nas diferentes esferas da vida cotiá, posto que o esforzo colectivo correctamente orientado tende a ser máis produtivo que o individual. Deste modo, as organizacións constitúen un sistema que inflúe no desenvolvemento da personalidade e actitudes dos individuos participantes (García-Tenorio et al., 2006). Neste sentido, as diferentes tipoloxías de organizacións pódense clasificar segundo o tipo de propiedade (privadas ou públicas), obxectivos (con ou sen ánimo de lucro) ou tipo de actividade. Complementariamente, Katz e Kahn (1977) agrupan o conxunto de organizacións en catro subtipos:

- Produtivas ou económicas: aquelas centradas na fabricación e/ou comercialización de bens e servizos. Por exemplo, as empresas;
- Mantemento: dedicadas á socialización das persoas para que ocupen postos en outras organizacións. Por exemplo, organizacións educativas ou hospitais;
- Adaptación: centradas na creación, difusión e transmisión do coñecemento. Por exemplo, universidades, laboratorios e centros de investigación e innovacións;
- Administrativas ou políticas: arbitran, coordinan e controlan recursos. Por exemplo, administracións públicas, sindicatos, patronais ou cooperativas.

A pesar desta diversidade de tipoloxías de organizacións, todas elas reúnen unha serie de elementos comúns e trazos característicos. Desta forma, todas as organizacións defínense como grupos sociais (conxunto de persoas) estruturados, permanentes (interese pola supervivencia) e cun conxunto de obxectivos (finalidade). Ademais, as organizacións interrelaciónanse coa contorna (García-Tenorio et al., 2006; Robbins e Decenzo, 2009). Estes trazos comúns pódense apreciar na Figura 2.

En definitiva, a empresa constitúe un subtipo de organización. Seguindo as clasificacións anteriores, podémola definir como unha organización produtiva ou económica e orientada, entre outros obxectivos, á obtención dun beneficio.

Figura 2: Trazos comúns das organizacións



Fonte: Elaboración propia baseada en García-Tenorio et al. (2006)

3. Os directivos. Niveis xerenciais

Nunha organización existen dous grandes tipos de empregados. Por unha banda, teriamos aos directivos ou xerentes, que son aqueles que coordinan e supervisan o traballo de outros, sexan directivos ou non. Por outra banda, o persoal non directivo desempeña unha tarefa ou un conxunto de tarefas, pero non supervisa o traballo de outros.

O persoal directivo pode ser moi relevante para as organizacións por diversas razóns. En primeiro lugar, as organizacións téñense que enfrontar a unha contorna cada vez máis inestable e incerta, caracterizada por cambios económicos, tecnolóxicos ou ambientais, entre outros. Neste sentido, os directivos desempeñan un papel clave na identificación dos factores críticos para a organización e do seu aproveitamento. En segundo lugar, os directivos son esenciais para dirixir, orientar e coordinar as contornas laborais para que o resto da organización poida desenvolver o seu traballo. Finalmente, os xerentes son importantes para motivar o persoal e establecer as bases para unhas relacións de calidade entre supervisores e empregados.

En relación aos diferentes niveis directivos, os xerentes pódense clasificar en tres tipos: directivos de primeira liña, directivos de nivel intermedio e directivos de alto nivel. O primeiro deles designa a aqueles xerentes que supervisan o traballo de persoal non directivo. Os directivos de nivel intermedio supervisan o traballo realizado por outros directivos. Constitúen o enlace entre os directivos de alto nivel e os de primeira liña. Por último, sitúanse os directivos de alto nivel, que son aqueles que se responsabilizan dos obxectivos e estratexias que afectan ao conxunto da organización. Na Figura 3 pódese apreciar estes niveis directivos analizados anteriormente.

Figura 3: Niveis directivos

Fonte: Elaboración propia baseada en Robbins e Coulter (2018)

4. O proceso e roles directivos

Posteriormente a definir as diferentes tipoloxías de xerentes en función da súa posición na xerarquía organizativa, cómpre preguntarse que fan os directivos. Neste sentido, diferentes perspectivas complementarias entre si tratan de responder esta cuestión capital no eido da administración de organizacións. Neste tema, o obxecto de estudo céntrase na perspectiva das funcións directivas ou funcións administrativas, así como na clasificación dos roles directivos.

Por unha banda, segundo a perspectiva das funcións directivas proposta por Henry Fayol, os xerentes desenvolven certas actividades ou funcións á vez que coordinan eficiente e eficazmente o traballo doutras persoas. Esas funcións ou actividades son a planificación, organización, dirección e control (Figura 4). En primeiro lugar, cando os directivos planifican están definindo obxectivos, establecendo estratexias para acadalos, e desenvolven plans para integrar e coordinar as actividades. Así mesmo, cando organizan determinan como se estrutura o traballo nas organizacións, especificando quen o realiza e asignándolle tarefas e responsabilidades. En terceiro lugar, os directivos dirixen cando orientan e motivan ao resto do persoal da organización. A derradeira función directiva consiste no control, que se basea na avaliación do grao de cumprimento dos obxectivos previamente establecidos. En todo caso, é necesario ter presente que as funcións directivas non teñen por que seguir esta secuencia descrita, pero todos os directivos planifican, organizan, dirixen e controlan.

Figura 4: O proceso directivo



Fonte: Elaboración propia

Seguindo a perspectiva das funcións directivas, a dirección ou administración, management en terminoloxía anglosaxoa, consiste nun proceso (sucesión de fases), que implica acadar uns determinados obxectivos de maneira eficiente e eficaz. Asemade, acadar estes obxectivos lógrase mediante persoas e outros recursos organizativos. Neste punto, cómpre distinguir entre eficacia e eficiencia. O primeiro termo fai referencia ao grao no cal acadamos os obxectivos que nos propoñemos. En cambio, a eficiencia refírese á relación entre os obxectivos que acadamos e os recursos empregados para tal fin. Así, unha organización será máis eficiente se acada os seus obxectivos coa menor cantidade de recursos posibles.

Por outra banda, Henry Mintzberg propuxo o enfoque alternativo dos roles xerenciais, co obxectivo de responder a cuestión de que fan os directivos. Os roles xerenciais constitúen unha serie de accións ou comportamentos exhibidos polos xerentes, e que se espera que encarnen, é dicir, nas expectativas e responsabilidades do directivo (Robbins e Coulter, 2018). Mintzberg clasificou os diferentes roles en tres grandes grupos: roles interpersoais, informativos e de decisión. O primeiro deles incorpora accións ou comportamentos que engloban as relacións con outras persoas da organización ou alleas a ela. Os roles informativos involucran a reunión, recepción e transmisión de información. Finalmente, os roles de decisión supoñen a elección entre alternativas posibles.

Dentro dos roles interpersoais poden distinguir entre:

- Representante ou cabeza visible: representa á organización en situacións de carácter simbólico;
- Líder: orienta e motiva aos subordinados;
- Enlace: mantén unha rede de contactos externos que ofrecen información e apoio.

En relación aos roles informativos, pódense encontrar:

- Monitor: busca e recibe información para coñecer a organización e a súa contorna;
- Difusor: transmite información ao interior da organización;
- Voceiro: transmite información ao exterior da organización.

Finalmente, entre os roles de decisión encóntranse os seguintes:

- Emprendedor: busca oportunidades de negocio;
- Xestor de anomalías: toma medidas correctivas cando é necesario;
- Asignador de recursos: establece prioridades, decide quen recibe os diferentes tipos de recursos e autoriza decisións importantes;
- Negociador: representa a organización nas negociacións, máis alá de situacións de carácter simbólico.

En termos xerais, todos os directivos desempeñan roles similares. En todo caso, os directivos de niveis máis baixos tenden a exercer máis o rol de líder. En cambio, os roles de difusor, representante, negociador, enlace e voceiro son máis habituais nos niveis directivos superiores.

5. Habilidades directivas

Dado que existen diferentes niveis xerenciais e que cada un deles pode desempeñar en maior medida algúns roles que outros, as habilidades necesarias para desenvolver as súas funcións directivas tamén diverxen. Neste sentido, Robert L. Katz propuxo que os directivos deben contar con tres habilidades esenciais: técnicas, humanas ou interpersoais e conceptuais ou estratéxicas. Estas habilidades deben estar presentes nos tres niveis xerenciais, pero a súa relevancia variará ao longo deles polas motivacións expostas anteriormente. Na Figura 5 detállase a relación entre as habilidades directivas e os niveis xerenciais.

En primeiro lugar, as habilidades técnicas constitúen o coñecemento específico sobre unha tarefa ou conxunto de tarefas, así como dos procedementos de resolución de problemas nun eido determinado. As habilidades técnicas tenden a ser máis relevantes nos directivos de primeira liña, posto que estes directivos son aqueles que supervisan e orientan aos empregados que utilizan eses coñecementos, ferramentas e procedementos para xerar os produtos ou servizos ofrecidos pola organización.

En segundo lugar, as habilidades interpersoais ou humanas fan referencia á capacidade de traballar con outras persoas, de comprendelas, motivalas e de empatizar con elas. Estas habilidades están moi vinculadas coas intelixencias social e emocional, que deben complementar á puramente académica. Pola súa propia natureza, as habilidades interpersoais ou humanas deben ser transversais aos tres niveis xerencias, posto que en todos eles existe a necesidade de traballar con e para o resto de empregados.

Figura 5: Relevancia das habilidades directivas en función do nivel xerencial¹

Fonte: Elaboración propia

Finalmente, as habilidades conceptuais ou estratéxicas permiten aos directivos pensar e conceptualizar a organización como un conxunto de elementos interrelacionados que, á súa vez, se relacionan coa contorna da organización. En definitiva, consiste en desenvolver unha visión de conxunto da organización, en contraposición dunha visión parcial e moi especializada dunha área. Así mesmo, estas habilidades requiren capacidade de abstracción en situacións complexas. Dadas estas características, estas habilidades son máis relevantes para os directivos de nivel alto, porque son aqueles que determinan os obxectivos e as estratexias que afectan ao conxunto da organización.

6. Evolución do pensamento directivo. Historia da administración

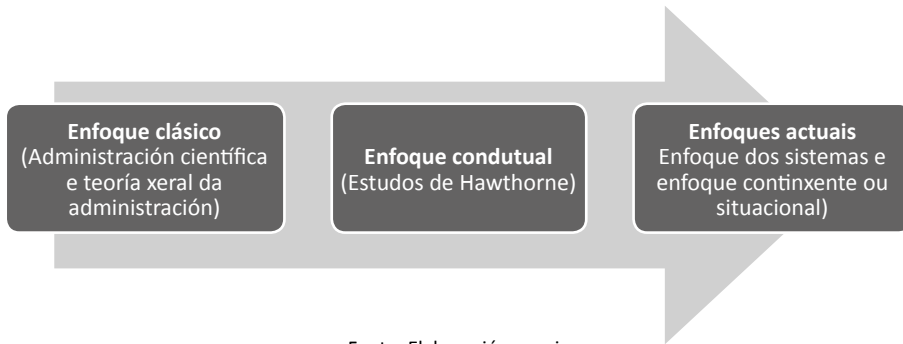
As primeiras manifestacións da administración de organizacións datan da antigüidade, posto que para levar a cabo grandes obras construtivas se tiveron que estruturar un conxunto de recursos, entre eles persoas, para lograr unha serie de obxectivos. Asemade, no capitalismo mercantilista desenvolvéronse técnicas de xestión moi comúns ás practicadas nas empresas actuais. Na obra *Investigación da natureza e causas da riqueza das nacións* do economista Adam Smith, introdúcese, por primeira vez, a noción e as vantaxes da división do traballo, idea que segue imperante nas empresas actuais.

De calquera maneira, neste tema analízase en detalle a evolución do pensamento directivo dende a contribución pioneira de Frederick Taylor en 1911, titulada *Principios da Administración Científica*. Como se pode apreciar na Figura 6, esta análise histórica comeza co enfoque clásico, no que se estuda as perspectivas da administración científica e a teoría xeral da administración. A continuación, descríbese o modelo condutual, con especial fincapé nos estudos de Hawthorne.

¹ O sentido das frechas indica maior relevancia das habilidades directivas correspondentes.

Finalmente, os modelos contemporáneos analizan os modelos de sistemas e o enfoque continxente ou situacional.

Figura 6: Enfoques analizados na evolución do pensamento directivo



Fonte: Elaboración propia

6.1. Modelo clásico

A administración científica pódese considerar como a primeira teoría moderna da administración, e a súas propostas foron amplamente empregadas por directivos ao longo do mundo. Na obra *Principios de Administración Científica*, Frederick Taylor propón un método de dirección baseado na aplicación do método científico para definir a mellor maneira de realizar un traballo. Neste sentido, Taylor indica que o primeiro paso consiste en dividir cada tarefa para estudar as posibles alternativas para realizala da forma máis eficientemente posible. Cando a través da observación e experimentación se obtén a técnica máis eficiente, é preciso seleccionar o persoal máis idóneo para cada praza e formalo. Ademais, cómpre cooperar co cadro de persoal, co fin de que o traballo sexa realizado segundo o planificado mediante o método científico. Finalmente, a cuarta proposta de Taylor suxire dividir o traballo da forma máis equitativa posible para que a dirección sexa a responsable de planificar os métodos de traballo. Desta maneira, pódese observar que a administración científica se basea na división do traballo e na busca da eficiencia mediante o método científico.

Mentres que as achegas de Taylor centrábanse, fundamentalmente, nos directivos de primeira liña e na aplicación do método científico ao proceso produtivo, Henry Fayol propón cales deberían ser as boas prácticas na administración de empresas. Deste modo, Fayol introduce as funcións directivas e considera que as actividades dos xerentes difiren de outras funcións empresariais como poden ser a produción, as finanzas ou a distribución. Asemade, Fayol propuxo 14 principios de administración, que constitúen regras que se poden aplicar en diferentes contextos organizativos e que se poden ensinar nas escolas.

Dentro da teoría xeral da administración, tamén se pode citar as contribucións de Max Weber e o seu tipo de organización ideal que denominou burocracia. Esta forma de organización caracterízase pola división do traballo, unha xerarquía plenamente definida, normas e regulamentos detallados e relacións impersoais. Alén destas características, na burocracia o persoal selecciónase con base aos seus coñecementos técnicos e deslígase a figura de propietario e directivo (Robbins e Coulter, 2018).

6.2. Enfoque condutual

Dado que o traballo directivo consiste en acadar certos obxectivos dunha forma eficiente a través do traballo co resto dos partícipes da organización, unha serie de investigadores centraron o estudo da administración no comportamento dos xerentes. Este enfoque teórico denomínase modelo condutual. Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follet ou Chester Barnard representan as primeiras contribucións desta corrente. En todo caso, a contribución máis relevante ao modelo condutual constitúeno os estudos de Hawthorne. O principal obxectivo destes estudos consistía en estudar os efectos das condicións de traballo (iluminación, descansos, xornada laboral ou a remuneración, entre outros) na produtividade laboral. Os experimentos, que comezaron en 1924 na Western Electric Company Works de Cicero (Illinois), contaron co asesoramento do profesor Elton Mayo da Univesidade de Harvard. Os resultados amosaron que o plan de incentivos tiña un menor efecto na produtividade que a presión, aceptación e seguridade grupais. Así, a retribución económica ten un menor impacto na produtividade que a seguridade, os estándares do grupo e as actitudes dos membros.

6.3. Enfoques actuais

Case todos os modelos previos centrábanse nos intereses dos directivos dentro da organización. Porén, dende a década de 1960, os investigadores comezan a interesarse no que acontece fóra dos límites da organización, e como os factores externos inflúen no desempeño da organización. Dentro deste marco, poden encadrarse as teorías dos modelos sistémicos, así como os enfoques continxentes ou situacionais.

Os modelos sistémicos ou de sistemas entenden a organización como un conxunto de partes interrelacionadas e interdependentes que están, a súa vez, influenciados pola súa contorna e interactúan con ela. Neste sentido, unha empresa calquera consegue insumos (materias primas, recursos humanos e financeiros, tecnoloxía, información) da contorna e distribúe os seus produtos ou servizos ao exterior. A súa vez, un amplo abano de factores externos poden afectar, positivamente ou negativamente, ás estratexias empresariais. Polo tanto, as organizacións non son autosuficientes. Asemade, o modelo sistémico tamén considera que as decisións tomadas nunha área organizativa afectarán a outras áreas, por mor das interrelacións.

Os modelos situacionais ou contingentes parten da premisa de que non existen principios xerencias de aplicación universal. Dado que as organizacións son moi diversas en termos internos e se enfrontan a situacións distintas, requiriranse tamén formas de administración específicas para cada caso. En todo caso, pódense sinalar algunhas variables de contingencia comúns que hai que ter en conta para configurar as formas particulares de administración (Robbins e Coulter, 2018):

- Tamaño da organización. Cómpre prestar especial atención aos problemas de coordinación e a tipoloxía de estrutura organizativa;
- Incerteza da contorna. É preciso diferenciar entre contornas estables e outras en rápida transformación;
- Diferenzas individuais en relación aos recursos humanos. Ten especial relevancia nos procesos de motivación e liderado organizativo;
- Factores tecnolóxicos. As tecnoloxías específicas empregadas poderán requirir novas estruturas organizativas, estilos de liderado ou sistemas de control adaptados a elas.

ACTIVIDADES PROPOSTAS

Co obxectivo de afondar e poñer en prácticas os contidos teóricos amosados nas sesións expositivas, dedícanse dúas sesións interactivas para esta unidade didáctica. Nestas sesións interactivas realizaranse tres casos prácticos que permitirán ao alumnado traballar coas funcións e roles directivos, así como aproximarse á evolución do pensamento directivo. Antes de comezar cada caso práctico, formularanse unha serie de cuestións para poder repasar certos conceptos clave para entender e resolver as cuestións estipuladas nos casos prácticos. Neste sentido, os casos prácticos desta unidade didáctica son os seguintes:

- O primeiro dos casos consiste nun primeiro contacto do alumnado cos roles directivos. Deste modo, preséntase unha serie de accións e comportamentos dunha directora dunha organización educativa (Castillo, Abad e Rastrollo, 2007). Asemade, esta xerente tense que enfrontar a unha situación na que o colexio perde alumnos debido á caída da natalidade, polo que emprende unha serie de accións co fin de atallar dito problema. O obxectivo do caso práctico é que o alumnado sexa capaz de identificar os roles interpersoais, informativos e de decisión. Esta tarefa realizarase en grupos de tres estudantes coa finalidade de fomentar o traballo en equipo;
- O segundo caso práctico pretende engadir un maior grao de complexidade en comparación coa actividade anterior. Así, preséntaselle ao alumnado un texto que describe a actividade diaria do director dun estudo de enxeñaría dedicado a obra civil (Hernández, 2000). Esta empresa ten un tamaño reducido (arredor duns dezoito traballadores entre fixos e temporais), polo que o seu director ten que desenvolver unha actividade multidisciplinar. O alumnado deberá identificar as habilidades directivas que necesita o director para desempeñar o seu traballo, as funcións

directivas, así como os roles que representa na súa actividade como administrador. Neste caso práctico, o alumnado pode comprobar que, tanto as perspectivas das funcións directivas como o dos roles tratan de responder a mesma pregunta. Desta forma, haberá actividades que se poderán catalogar dentro dalgún rol e, á súa vez, como unha función directiva;

- Finalmente, o terceiro caso práctico pretende abrir o debate sobre a persistencia dalgunhas achegas do enfoque clásico nas funcións que desenvolve actualmente un directivo (Díez e Redondo, 1996). Con este obxectivo, o docente presentaralle ao alumnado unha serie de imaxes e diálogos representativos das actividades e preocupacións dun directivo, así como da contorna empresarial do primeiro terzo do século XX. O alumnado deberá reflexionar e debater en grupo sobre as similitudes entre un directivo daquela época e un do século XXI e, por último, sobre a persistencia na actualidade das achegas dos clásicos que apareceron no caso. Con esta actividade inténtase que o alumnado conecte temporalmente as diferentes ideas das escolas de pensamento (e as influencias entre elas), e se implique nun debate correctamente argumentado.

AVALIACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA

Esta unidade didáctica avalíase segundo o sistema de avaliación continua en tres momentos temporais: inicial, procesual e final. A continuación, detállase cada un deles:

- Ao inicio da unidade didáctica, realizaranse unha serie de preguntas para avaliar o nivel de coñecementos previo do alumnado e a súa homoxeneidade. Tamén se poden utilizar afirmacións sobre as que manifestarán e xustificarán o seu acordo ou discrepancia;
- A avaliación procesual ten lugar ao longo de toda a unidade didáctica. Para iso faranse comentarios ou preguntas sobre contidos xa expostos, tanto para comprobar o seu nivel de comprensión e aclarar e reforzar o que sexa necesario, como para relacionalo cos novos contidos. Na medida en que xeralmente as clases interactivas están deseñadas para aplicar, reforzar ou ampliar coñecementos expostos nas clases, axudan nesta avaliación;
- Por último, a avaliación final realízase unha vez rematada a materia, para valorar o grao de cumprimento dos obxectivos e de adquisición de coñecementos e capacidades por parte do alumnado.

No sistema de avaliación continua, a cualificación é o resultado de sumar a puntuación obtida nas preguntas do exame referidas a esta unidade e a valoración obtida nas actividades interactivas. Debe indicarse que na valoración global da materia o peso do exame final representa o 70% da cualificación e as actividades interactivas o 30%. Dentro desta última porcentaxe, o 15% corresponde á puntuación obtida na

elaboración e presentación oral dun traballo final sobre as funcións directivas nunha empresa escollida polo alumnado, e o outro 15% correspóndese a realización das actividades propostas nas sesións interactivas e a participación activa. Deste modo, os casos prácticos vinculados a esta unidade didáctica permitirán realizar unha avaliación procesual. En relación aos casos prácticos, unha vez entregada cada tarefa, o profesorado realizará unha valoración cualitativa, tanto no que se refire aos contidos como ás capacidades. Así, infórmase ao alumnado dos aspectos ben realizados e daqueles que pode mellorar, no sentido de estimulalos no proceso de aprendizaxe e achegarlle información útil para o seu futuro desenvolvemento académico e profesional. Dado que esta unidade didáctica constitúe a primeira aproximación ás funcións directivas, o traballo permitirá tamén realizar unha avaliación procesual dos contidos teóricos e das destrezas adquiridas. Finalmente, o exame final, que constará de enunciados de tipo verdadeiro/falso e preguntas tipo test de resposta múltiple, constitúe o principal instrumento de avaliación final. Neste sentido, o peso desta unidade didáctica no exame final é, aproximadamente, do 15%.

En definitiva, o obxecto da avaliación desta unidade didáctica son tanto os coñecementos sobre os contidos que conforman a unidade didáctica, como as capacidades que se pretenden conforme aos obxectivos e actividades propostos. En particular, avaliarase a participación activa nas clases, a capacidade de sintetizar ideas dun texto e opinar fundamentamente utilizando os contidos da unidade, a capacidade de traballar en grupo e as habilidades comunicativas.

BIBLIOGRAFÍA

A continuación, preséntase un conxunto de referencias bibliográficas que pode servir para a preparación dos contidos desta unidade didáctica, así como para afondar na temática abordada. Asemade, esta listaxe poderá ser ampliada e adaptada, en función das necesidades particulares do alumnado ao longo do curso.

CASTILLO CLAVERO, Ana María; Isabel María ABAD GUERRERO e María Ángeles RASTROLLO HORILLO (2007): *Casos prácticos de administración y dirección de empresas*, Madrid: Pirámide.

CASTILLO CLAVERO, Ana María e Isabel María ABAD GUERRERO (2013): *Dirección de empresas*, Madrid: Pirámide.

CURTO RODRÍGUEZ, Eduardo; Romina GARCÍA CHAS e Maria del Carmen CASTRO CASAL (COORD.) (2016): *Fundamentos de dirección de empresas*, Madrid: Pearson.

DÍEZ DE CASTRO, José e Carmen REDONDO LÓPEZ (1996): *Administración de empresas. Libro de actividades. Casos, cuestiones y lecturas*, Madrid: Pirámide.

DÍEZ DE CASTRO, José; Carmen REDONDO LÓPEZ; Begoña BARREIRO FERNÁNDEZ e María Ángeles LÓPEZ CABARCOS (2002): *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*, Madrid: Pirámide.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, Esteban (2010): *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*, Madrid: Paraninfo.

- GARCÍA TENORIO, Jesús; María Teresa GARCÍA MERINO; María José PÉREZ RODRÍGUEZ; Isabel SÁNCHEZ QUIRÓS e María Valle SANTOS ÁLVAREZ (2006): *Organización y dirección de empresas*, Madrid: Thomson.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R. e David B. BALKIN (2003): *Administración*, Madrid: McGraw Hill.
- HERNÁNDEZ ORTIZ, María Jesús (coord.) (2000): *Casos prácticos de administración y organización de empresas*, Madrid: Pirámide.
- (2012): *Administración de empresas*, Madrid: Pirámide.
- KATZ, Daniel e Robert KAHN (1977): *Psicología social de las organizaciones*, México D.F.: Trillas.
- ROBBINS, Stephen P. e Mary COULTER (2018): *Administración*, México D.F.: Pearson.
- ROBBINS, Stephen P. e David DECENZO (2009): *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, México D.F.: Pearson.



Unha colección orientada a editar materiais docentes de calidade e pensada para apoiar o traballo do profesorado e do alumnado de todas as materias e titulacións da universidade

unidadesdidácticas
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA