

## Administración

### Definiciones básicas

Factores de producción: Trabajo, tierra, empresario, capital, tecnología

Empresa: asociación de recursos humanos y materiales que, con ánimo de lucro, produce bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas en los distintos mercados.

Es una comunidad de trabajo y vida, organismo viviente, sistema abierto en equilibrio dinámico, interacción con el entorno.

### Evolución histórica

Taller artesanal: Trabajo manual; a medida, alta calidad, alto precio; herramientas; relación maestro-aprendiz; control gremial.

- Revolución industrial
- Utilización de las maquinarias
- Automatización y desarrollo creciente
- Administración profesional
- Concentración de capitales
- Capacidad de autofinanciación
- Concentración de la producción (oligopolios/monopolios)
- Intervención creciente del estado
- Liberalismo económico

-Concepto liberal de empresa

Elemento indispensable para acelerar el proceso social

El estímulo empresarial es a maximización del beneficio

El beneficio empresaria es legítimo, solo está regulado por la competencia

El trabajo debe subordinarse al capital

El estado no debe actuar como empresario

Globalización de la economía

-Cuestionamientos

Inequidad en la distribución de los ingresos

Deshumanización del trabajo

### Finalidad de la empresa

Objeto: actividad que desarrolla la empresa

Objetivo: Finalidad que persigue la empresa

Economistas neoclásicos: maximizar el beneficio

T. de la Administración: satisfacer las necesidades de los clientes

Objetivos primarios: supervivencia/obtención de beneficios/expansión

## **La empresa como sistema**

Sistema: conjunto de elementos relacionados entre sí de manera que al alterarse uno de ellos se modifican los restantes

La empresa es un subsistema que cuenta con los distintos subsistemas:

Planeamiento/Finanzas/Aprovisionamiento/Producción/Comercialización/Recursos humanos/Información

## **Concepto clásico**

Henri Fayol: cinco actividades: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar

## **Métodos**

### Autoritario o autocrático

- Jerarquía

el subordinado cumple la voluntad del superior

No se discuten finalidades ni procedimientos

La eficiencia y la responsabilidad consisten en el cumplimiento de las órdenes

Incumplimiento=insubordinación

La responsabilidad recae en quien imparte la orden y no en el ejecutor de la misma

Apto cuando:

No se puede estandarizar ni prever todas las circunstancias

EL subordinado carece de capacidad individual para la toma de decisiones

Las decisiones deben ser tomadas en forma rápida y frecuente

Requiere:

Un sistema de valores para evitar omnipotencia y la injusticia

Control del ejercicio de la autoridad

Estipulación clara de límites legales

### Burocrático o normativo

- Privan las reglas

Conjunto de normas que proveen soluciones para todos los casos

Incumplimiento=ilegalidad

Clara estipulación de métodos y procedimientos

Responsabilidad del ejecutivo: aplicación de la norma con equilibrio y creatividad

1. Apto para:

Estandarizar

Decisiones repetitivas

Establecer un sistema de soluciones alternativas para problemas frecuentes

- Requiere:

Sistema de normas claras

Sistema de premios y castigos

Posibilidad de apelar a una autoridad superior

Interpretación acorde al espíritu de la norma

La existencia de un sistema de modificaciones a la norma en función de la experiencia obtenida

Por objetivos o teleológico

Filosofía de administración aplicable a todos los gerentes de cualquier tipo de organización

- Libertad para:

Aportar iniciativas, alcanzar objetivos, desarrollar el potencial de las personas, búsqueda del método más eficaz y eficiente, responsabilidad por el cumplimiento de la misión

- Apto para:

Obtener rutas creativas

Decisiones no repetitivas, originales o inéditas, entornos cambiantes

- Límite determinado por:

Conocimientos

Información disponible para la toma de decisiones

- Requiere:

Clara determinación y comunicación de objetivos

Amplia libertad

Autocontrol

Armonía en los esfuerzos individuales y grupales

El superior debe comprender lo que pretende de sus colaboradores

El colaborador debe conocer los resultados que se le exigirán

**La empresa como sistema**

Elementos básicos: entorno

Entrada/ proceso / salida

Retroalimentación

Características del sistema:

➤ Funcionalidad: aptitud para alcanzar los objetivos

- propuestos
- Adaptabilidad: flexibilidad a los efectos de equilibrar el sistema interior con el entorno
  - Acotamiento: estipulación de límites superiores e inferiores del sistema
  - Jerarquía: establecimiento de una relación de subordinación entre los subsistemas componentes. Clara definición de funciones generales y particulares.
  - Coordinación: armonía de esfuerzos entre los distintos sistemas y subsistemas para alcanzar los objetivos deseados.

### Sistema de Recursos Humanos

- ❖ A partir del presupuesto de producción realiza las siguientes actividades:
  - Determinación de los requerimientos de personal
  - Obtención: selección de canales y determinados perfiles
  - Aplicación: socialización, diseño y descripción de puestos, evaluación de desempeño.
  - Mantenimiento: análisis de tareas, remuneraciones.
  - Desarrollo: detección de necesidades, entrenamiento, desarrollo.
  - Seguimiento y control: estándares adecuados, monitoreo, ajuste de desvíos
  - Reformulación de políticas: evaluación de resultados

### Concepto clásico de los recursos humanos

Frederick Winslow Taylor estableció tres principios:

- 1) Separación entre la programación del trabajo y su ejecución. La tarea debe tener análisis previos para definir que tipo de herramientas utilizar y que aplicar. El operario debe trabajar a partir de eso y cumplir con los estudios previos.
- 2) Medir el tiempo que se necesita para determinar estándares de rendimiento
- 3) Sistema de rendimiento, donde haya premios y castigos dependiendo del rendimiento

Estos principios, aunque fueron un avance para la época, generó también trastornos, tensiones entre empresarios y trabajadores, y afectó la salud.

March y Simon con respecto a Taylor:

- Mejor utilización del cuerpo humano como adjunto o servidor

- ‘Cuerpo’ en términos puramente mecánicos
- Organismo humano consiga la máxima eficiencia del conjunto máquina-hombre
- La diferencia entre una máquina y el hombre, es la voluntad. Ya que el hombre depende del antojo que tenga de aceptar o no las órdenes. Taylor dice que la voluntad solo responde a estímulos monetarios.

### Teoría económica neoclásica

En la cual los individuos quieren aprovechar sus beneficios o utilidades, es una presión que ponen los precios y salarios en el mercado.

### Inconvenientes de la aplicación de los ppios de Taylor:

Management debe brindar a los gerentes la capacidad de predecir, controlar y analizar el comportamiento organizacional, el cual contrasta totalmente con un comportamiento de incertidumbre el cual es impredecible e incontrolable.

General en el trabajador:

- Un rol pasivo
- Pérdida del conocimiento integral de la actividad productiva
- Reducción de tareas a un cúmulo de operaciones simples y repetitivas
- Alineación y pérdida del saber tecnológico

### Contexto de empresas que analiza Taylor:

Relativa estabilidad

Adoptan formas burocráticas tradicionales

Dificultad de adaptación a cambios en las últimas décadas

### **Concepto del trabajo a través del tiempo**

#### **Grecia antigua**

Economía: comercio marítimo y uso generalizado del dinero.

Interés individual subordinado al bienestar público

Esclavitud como algo natural.

Guerreros, agricultores, artesanos, etc. organizados en castas (clases sociales) permanentes.

Hombres y mujeres debían ser considerados iguales.

Gobierno debía ser ejercido por la casta de los gobernantes o guardianes, debían vivir juntos sin propiedad individual ni vínculos familiares.

#### Platón

Consideraba que la acumulación de riquezas degradaba a las personas en su aspecto moral y era considerada fuente de

injusticias, por eso los gobernantes debían vivir en un marco de austeridad.

Entendía necesaria la división de trabajo así mismo la división de clases. Aumento de la productividad que resulta de permitir que los hombres se especialicen en la realización de tareas para las cuales cuentan con mejores condiciones naturales, de acuerdo con sus aptitudes individuales.

### Aristóteles

Comercio considerado como actividad natural, el cual generaba reciprocidad y precio justo. Acumulación de ganancias era condenado.

SU análisis económico centrado en sus obras *La Política* y *La Ética* esta centrado en las necesidades y satisfacción de las mismas. La economía doméstica dominante, introdujo la división del trabajo, el trueque y luego el dinero.

Consideró a la esclavitud como algo 'natural', teniendo en cuenta que algunos casos eran injustos. Consideraba la esclavitud como una necesidad índole económica. Pensaba que el trato no debía ser violento sino benévolo. Sus pensamientos representan a la *escolástica medieval*

### **Roma Antigua**

Sociedad: Aristócratas (se dedicaban a asuntos públicos, quienes concentraban su atención en el estado, el estudio de historia militar, política y el derecho. Prestaban atención tmb al tema de la agricultura) los campesinos, plebs urbana (artesanos y comerciantes) y los esclavos.

Esclavitud considerada como algo natural al igual que en Grecia Catón: daba consejos de cómo explotar a los esclavos con el mayor rigor y severidad recomendando que se le empleara aún así en días festivos, contraviniendo así hasta los principios religiosos.

Varrón: clasificaba a los esclavos como ganado.

Cicerón: defendía la propiedad privada, la división del trabajo y la necesidad de la esclavitud.

Plinio o Columela: consideraban a la esclavitud como ineficaz y antieconómica.

### **Escolástica medieval**

Primera doctrina socioeconómica cuyo mejor exponente es Santo Tomás de Aquino.

Distintos conceptos: *justicia distributiva*, distribuye bienes y

recompensas según el rango, los méritos y el nacimiento, concuerda con las instituciones feudales.

*Moderación*, el hombre debe mantener su nivel de vida tradicional de acuerdo con su origen, se opone al *deseo de ganancia (mal moral y social)*.

El trabajo no es considerado solamente una actividad económica, sino que incluye muchos valores no económicos, morales y religiosos. Deber para con la familia, la sociedad la propia salvación y bienestar moral.

*Justicia conmutativa*, estricta equivalencia objetiva del valor.

*Precio justo*, cubrir el costo de producción y el trabajo del artesano o comerciante de acuerdo con su nivel tradicional de vida

*Salario justo*, por el cual el trabajador tiene derecho a reclamar un salario suficiente para asegurar el sustento de su familia de acuerdo con el nivel de vida que le corresponde en función a la clase social que pertenece.

Precio justo y salario justo: valor teórico, incidencia en la fijación de precios por cuanto actuaban como precios normativos en la determinación de los mismos en los gremios y en las corporaciones.

La escuela escolástica representa una etapa teológica y ética del pensamiento económico basada en un código de moralidad y en presencia de un maestro moral (Santo Tomás).

## **Mercantilismo**

Sistema económico en el cual los metales preciosos constituyen la riqueza esencial de los Estados.

Origen: debido a los descubrimientos marítimos del siglo XV y XVI que generaron inmediata afluencia de metales preciosos a Europa. Portugal y España buscaron nuevos caminos hacia la India.

Las corrientes comerciales se multiplicaron y modificaron, la abundancia de oro afectó a los precios perjudicando a aquellos que vivían de rentas fijas y favoreciendo a los productores y comerciantes, y estimulando a nuevas técnicas de producción para enriquecerse.

Estos cambios representaron una transición entre el mundo medieval, donde la acumulación era condenada.

La reforma protestante generó una fuerte repercusión en lo político, lo social y lo económico, particularmente en Suiza, Holanda, Hungría, Inglaterra, El Palatino y Escocia. Max Weber

y W. Sombart sostuvieron que el protestantismo y el espíritu hebreo fueron factores de relevancia en el desarrollo del capitalismo.

Calvinistas como puritanos consideraban la riqueza como una bendición divina ya que aspiraban a realizar sus ideales cristianos en una sociedad plena de espíritu empresarial, predicando el trabajo y repudiando el lujo. Genero evolución económica en comparación con los pensamientos de Lutero quien consideraba el trabajo como un castigo de Dios, lo cual llevaba a ideas tradicionales de la Iglesia Medieval.

### **La Fisiocracia**

Integrantes se denominaron economistas. Surgió en Francia durante la segunda mitad del siglo XVIII. Representaba la norma ideal de la naturaleza humana, tal como viene revelada por la razón, al cual corresponde el orden positivo.

La misma desarrollo el término *laissez faire laissez passer* (dejar hacer, dejar pasar), la cual significaba que el estado no podía meterse en las decisiones y la actividad económica, y solo actuar para garantizar la vida, la propiedad privada y la libertad comercial.

Quesnay decía que toda la riqueza provenía de la tierra, las MP provenían de ella sin esos recursos el hombre no podía subsistir ni acumular riquezas.

- Productor, era el agricultor      clase productiva
- Comerciantes, industriales, artesanos      clase estéril (no generaban riqueza)
- Dueños de tierra, nobles, terratenientes      clase soberana (organizaban)

‘Solo la tierra puede devolver más de lo que recibe’, las semillas en cosechas, los animales se reproducían. En esta sociedad natural el hombre podía curtir su propio cuero, hacer su propio calzado e hilar su propia ropa, por lo tanto los artesanos ni comerciantes eran necesarios.

A medida que transcurrió el tiempo era mejor encomendar esas tareas a artesanos y trabajadores mas especializados para una mejor realización del trabajo.

### **Escuela clásica**

Origen: fines de siglo XVIII grandes cambios en Europa.

- Iluminismo: aplicación de la razón en todos los órdenes de la

vida, gran influencia en el círculo de intelectuales de Francia y Gran Bretaña.

- Revolución Industrial: se implementa maquinaria, gran aumento de producción. Sustitución del trabajo animal y humano.
- Expansión del capitalismo.
- Fundador: escocés Adam Smith, gran reputación académica y se vinculó con hombres de gran prestigio.

Adam Smith: 1776 publicó *La riqueza de las naciones* con los siguientes conceptos:

- Única fuente de riqueza es la producción, consecuencia del trabajo y los medios disponibles. Opuesto al mercantilismo que sostiene que la riqueza se fundamenta en una balanza comercial favorable.
- EL trabajo es la única forma de medir el valor de las cosas, de las mercancías. Es la medida real de un bien comerciable. Ideas centrales de la *Teoría objetiva de valor*
- La riqueza aumentará en proporción a la habilidad, la eficiencia del trabajo y el porcentaje de población dedicado a la producción.
- Bienestar económico es una relación entre la prod total y num de habitantes (ingreso per capita)
- División del trabajo y la utilización de las máquinas son elementos fundamentales para el aumento de la producción

En el cap 1 ejemplo del productor de alfileres: contratar de obrero a quien nunca haya trabajado en eso, nunca haya usado cierta clase de máquina y por más que trabaje solo será un alfiler por día. Casi 18 operaciones distintas y varios operarios para hacer un alfiler. Cuando se esforzaban podían hacer casi 12 libras de alfileres, en cada una 4 mil.

En cambio si cada uno hubiese trabajado separado o de manera independiente, y ninguno hubiese sido adiestrado en esa clase de tarea, no hubiesen podido hacer veinte, o por ahí ninguno, eso gracias a la división y combinación de la división de operaciones en forma conveniente. EL trabajo en grupo y la capacitación depende del fruto que de la empresa y la ganancia de capital que le sea invertido.

Frederick Taylor: estudio científico de la administración a comienzos del siglo XX.

- ❖ División del trabajo se debe a una división del trueque innata en la naturaleza humana, y su desarrollo en la expansión de los mercados.

### Smith:

- ❖ Interés individual conduce al bienestar social. Cuando un hombre orienta su propia industria solo ve su beneficio propio, pero en esto lo guía una ‘mano invisible’ que lo mueve a buscar un objetivo q no está en sus intenciones, cuando promueve su propio interés, impulsa el de la sociedad con mayor eficacia que cuando se propone a hacer esto último.

J.S.Mill: al observar la situación de explotación a los trabajadores en Inglaterra

- ❖ No le agrada el pensamiento de que los humanos tienen una lucha incesante por avanzar, y que sea normal el pisotear, empujar dar codazos y pisarle los talones a quien va adelante, que eso sea un tipo de vida más deseable.  
Síntomas desagradables
- ❖ ‘la humanidad es capaz de mostrar mucho más espíritu colectivo del que se suele suponer en la época actual’
- ❖ La distribución de riqueza no estaba vinculada a una ley natural de orden inmutable sino que ‘es problema que atañe exclusivamente a la institución humana’.

### **Socialismo**

Fisiocracia y Escuela clásica      orden económico capitalista, interés egoísta del individuo como fuerza necesaria y beneficiosa.

Malthus y Ricardo: El trabajador jamás tendría la posibilidad de obtener más recursos de los necesarios para un nivel de subsistencia, con frecuencia miserable, aún en un contexto, con frecuencia miserable, aún en un contexto de acumulación de riquezas. Trabajadores y caitalistas eran antagonistas (oposición a un protagonista o héroe con el cual debe enfrentarse) y los terratenientes (persona que posee tierras. Se usa principalmente para referirse a los propietarios de grandes extensiones de terreno o hacendados) eran enemigos de los consumidores. Se eliminaba todo mecanismo de transformación para alcanzar una situación más equitativa para los menos favorecidos del sistema. Estas ideas se oponían a las ideas del iluminismo y las ideas igualitarias planteadas en Grecia.

El **Socialismo** representa la concepción de un sistema político y

social basado en la socialización de los medios de producción y en la intervención del estado sobre la actividad económica para lograr alcanzar una sociedad más justa.

### **Pensamiento neoclásico**

1870/1930 en Austria, Inglaterra y Suiza

Fue un cambio sustancial en la teoría económica, hace énfasis en el análisis marginal y en el comportamiento del consumidor.

Teoría subjetiva del valor: el valor de una mercancía viene dado por su capacidad de satisfacer las necesidades de los consumidores y no por la mayor o menos cantidad de trabajo incorporado a los mismos.

Teorías marginalistas: reacción frente a las ideas de K. Marx (teoría del valor sustentada en el trabajo-cuestionamiento al sistema de producción capitalista-teoría de la plusvalía)

Enfoque marginalista: remarcar el efecto de los cambios en el margen

Utilidad marginal: el hecho relevante para la determinación de valor

El marginalismo representa una ruptura con el enfoque clásico del valor que según Smith y Ricardo, surgía del trabajo incorporado por medio del trabajo de producción. Hay un enfoque en la oferta, siendo el trabajo incorporado y los costos del valor los determinantes del valor.

Omite todo tipo de consideración ética con el trabajo, ya que lo considera solo como un factor más de la operación.

### **Doctrina social de la iglesia**

Fines de siglo XIX, la concepción del mundo económico más difundida y aplicada era una concepción naturalista que veía toda relación entre la moral y la economía. Se genera un provecho individual.

Grandes riquezas para algunos pocos, y los pobres estaban en pésimas condiciones. La Iglesia hace oír su voz con la encíclica Rerum Novarum en el 1891 escrita por el Papa León XIII.

Doctrina social: conjunto de exigencias sociales de la fe para la vida del hombre en comunidad

Encíclica Rerum Novarum:

Hace referencias a las realidades de su tiempo y defiende los derechos de los trabajadores. Efectúa un diagnóstico de la cuestión obrera.

Señala el destino de la vida presente en función de la

trascendencia del hombre sobre la vida material y la necesidad de la fraternidad humana.

Inculca a los ricos sus deberes de justicia y caridad destacando el ppio fundamental de distinguir entre la justa posición del dinero y el justo uso del mismo

Importancia de la acción del estado, el cual debe promover el bienestar material y moral del obrero en general, dignificando al trabajo a los afectos que aquél pueda mejorar su condición y la de su familia.

Derecho de asociación de los obreros por sus efectos beneficiosos para los mismos y la sociedad.

La misma condena a los dos sistemas sociales contrapuestos en el siglo XIX y que conforman hasta la década del 80 del s XX.

El marxismo es cuestionado por su ateísmo materialista y el capitalismo por la exaltación del dinero y menosprecio del hombre.

*Centesimus Annus* escrita 100 años después de *Rerum Novarum* por el Papa Juan Pablo II mantiene los mismos principios pero referidos a las realidades de nuestros tiempos, rechaza al capitalismo que pone al mercado por encima del hombre a cual considera tan sólo como un factor más de la producción o como un simple consumidor.

La Iglesia ha advertidosobre las injusticias sociales implícitas en el mercado de la economía, condena al egoísmo materialista que lleva la idolatría del dinero y del poder como objetivos supremos por encima de consideraciones éticas.

### **Tendencias actuales**

#### **El aporte de la Escuela de las Relaciones Humanas**

##### **• *Elton Mayo***

Creador de las escuelas de relaciones humanas. Realizó estudios de carácter psicológico y sociológico para determinar la relación causal existente entre ciertos factores como higiene, iluminación, ruido, etc. Y la productividad de la empresa Western Electric en tres etapas:

- **Primer etapa:** seleccionar seis empleados entre los cuarenta mil que trabajaban y brindarles condiciones de trabajo más favorables como descansos, refrigerios y jornadas de trabajo reducidas lo cual produjo un aumento de productividad. A los ocho meses Mayo otorgó su ayuda y saco esos beneficios lo cual mantuvo los mismos niveles de productividad. Los empleados expresaron que el simple hecho de haber sido seleccionados los

hizo aumentar su nivel de productividad, el hecho de ser tenidos en cuenta fue motivador.

▪ Segunda etapa: realizar entrevistas a 22/40.000 de los empleados acerca de distintos temas, los resultados obtenidos fueron:

- 1) Los empleados sienten un gran resentimiento ya que se sienten utilizados por la empresa
- 2) Relación funcional directa entre la productividad y el estado de animo de los trabajadores
- 3) Los empleados suelen tener reacciones emocionales cuando son entrevistados

▪ Tercera etapa: analizar la relación entre los incentivos y la productividad. Resultados:

- 1) Incentivos económicos baja correlación
- 2) Grupos informales suelen tener mayor influencia en la productividad
- 3) La organización rechaza a los trabajadores que no cumplen con las pautas

Los estudios psicológicos y sociológicos son de gran importancia en la conducta de los trabajadores. Hay que remarcar igualmente que estos estudios fueron hechos en una sola empresa.

- ***Douglas Mc Gregor***

Desarrolló las teorías X e Y que representan dos variables claramente diferenciadas de la visión existente entre empresarios con respecto a los trabajadores.

Teoría X: Hombre debe ser controlado permanentemente, amenazado con castigos, carece de iniciativa y ambiciones, procura evitar responsabilidades y desea una mejor remuneración y seguridad.

Teoría Y: estudios psicológicos y sociológicos demostró que hay otros estímulos, que las condiciones de trabajo y el cumplimiento de objetivos pueden ser factores relevantes para el bienestar del trabajador y la productividad de la empresa.

Mucho desgaste físico en el trabajo, al individuo promedio no le gusta el trabajo en sí, no es necesaria la amenaza para que la gente trabaje. Los trabajadores se comprometen a medida que se les recompense y sea en condiciones normales .

- **Abraham Maslow**

‘Jerarquía de necesidades’



Dependerá de las circunstancias sociales, históricas, económicas, culturales y laborales en un momento determinado para determinar la capacidad de motivación que tiene cada uno de los factores de la conducta de los trabajadores.

No se verifica en todos los casos de la misma forma.

- **William Ouchi**

Teoría Z: modelo donde predomina la empresa con cualidades de tipo familiar, donde los trabajadores están fuertemente implicados y donde se concibe la idea de ‘trabajo para toda la vida’, se puede sintetizar así:

- Empleo para toda la vida
- Evaluación y promoción lentas
- Trayectoria de carreras no especializadas
- Mecanismos de control implícito
- Decisión colectiva
- Interés holístico

Genera sentimientos de confianza y autonomía, pertenencia al grupo y a la causa de la empresa.

Se requiere de ciertas circunstancias políticas, sociales, culturales e instituciones análogas a las existentes en Japón.

Transformación de la organización en una empresa Z:

- Comprender el tipo Z
- Definir la nueva filosofía y hacer participe a la directiva
- Crear estructuras e incentivos
- Desarrollar lazos personales
- Re-evaluar proceso
- Participar al sindicato
- Establecer sistema de evaluación y promoción
- Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores
- Promover participación y dedicación

- **Chris Argyris**

Desarrolla la importancia de factores motivacionales en la conducta humana vinculados con la supervivencia, el crecimiento, el aprendizaje, las barreras organizativas que provocan escepticismo (falta de confianza en la verdad),

sensación de impotencia, distanciamiento, mediocridad en el desempeño individual y empresarial, el aprendizaje ineficaz entre otros factores.

Centra su pensamiento en el aprendizaje, la competencia y el raciocinio.

- **Fred Herzberg**

Teoría motivación-higiene, mostraba que factores generaban satisfacción y cuales insatisfacción, los resultados indican que los factores que generan satisfacción laboral son distintos a los que generan la insatisfacción, no se contraponen.

Son dos necesidades diferentes del hombre. Un grupo de necesidades son generadas por el impulso natural, son necesidades biológicas primarias como por ejemplo el hambre que hace necesario ganar dinero. Otro grupo de necesidades es la capacidad de realización y mediante la misma, la obtención del desarrollo psicológico.

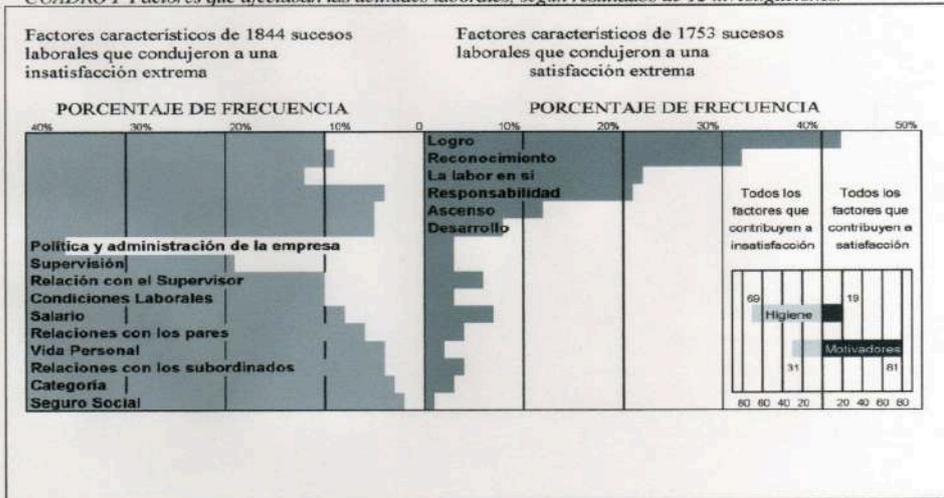
Factores motivadores o de desarrollo son, en consecuencia:

- La realización
- EL reconocimiento de la misma
- El trabajo en sí
- La responsabilidad
- Desarrollo o ascenso

Factores higiénicos que eliminan la insatisfacción extrínseca al trabajo están referidos a:

- La política de la empresa y la organización
- La supervisión
- Las relaciones interpersonales
- Las condiciones laborales
- El salario
- La categoría
- El seguro social

CUADRO 1 Factores que afectaban las actitudes laborales, según resultados de 12 investigaciones.



1685 empleados fueron objeto de doce investigaciones. Se les preguntó cuáles cuestiones laborales verificadas en la realización de sus respectivos trabajos les habían producido satisfacción o insatisfacción extrema.

### El aporte de la escuela decisional

Tareas principales de la dirección de empresas:

- Fijar objetivo o misión de la organización
- Crear actividades productivas y satisfactorias para todos los integrantes de la misma
- Actualización permanente de conocimientos procurando anticipar el futuro
- Responsabilidad social
- Administración por objetivos con participación de los responsables de la ejecución de las acciones

Druker hace énfasis en la importancia del conocimiento como medio para el éxito en la sociedad post capitalista y la necesidad de no dejarse arrastrar por las modas.

- ❖ La sociedad post capitalista es una sociedad de conocimiento. En un sistema capitalista, el capital es el recurso de producción crítico y está totalmente separado y hasta en oposición con el 'trabajo'. El saber es el recurso clave, el cual no puede ser comprado con dinero.
- ❖ El saber reside en la persona. Los trabajadores del saber son dueños del capital clave.
- ❖ El capital y el trabajo se volvieron una misma cosa
- ❖ Si tengo conocimiento puedo conseguir fácilmente el dinero. El capital está dejando de ser un recurso, el capital no es dinero.

En *La nueva sociedad de las organizaciones* en el management

sostiene que las personas no necesitan a las organizaciones más que lo que estas las necesitan a ellas. Sin tales personas las organizaciones se debilitan y pueden colapsar.

El conocimiento es la variable fundamental del autoempleo, las personas tienen la capacidad de efectuar contribuciones a las organizaciones y de posibilidad de acceso a ellas.

*Trabajo en equipo* cada función hace su propio trabajo pero desde el principio ellos trabajan juntos. Esto, junto con el control de calidad, ha dado la superioridad de los japoneses sobre los americanos y europeos en el mercado del automóvil.

EL cambiar de equipo demanda el aprendizaje más difícil imaginable: el olvidar lo que se hacía. Requiere dejar de lado las habilidades aprendidas con gran esfuerzo. Eso significa abandonar lo que la gente siempre consideró como 'nuestra comunidad' o 'nuestra familia'.

Cada vez más organizaciones se sustentan en la información, se transforman en organizaciones basadas en la responsabilidad, en la que cada miembro debe actuar como el que toma decisiones responsables, todos los integrantes deben verse como 'ejecutivos'

### Teoría KITA

Forma de que alguien haga algo '*kick in the..*'

#### Distintas formas de KITA:

- Kita físico negativo: aplicación literal

No es demasiado elegante

Contradice la imagen de benevolencia que la mayoría de las organizaciones quiere mostrar

Como es un ataque físico suele generar un feed back negativo

- Psicológico negativo:

Ventajas:

La crueldad no queda vista, las heridas son internas y aparecen mucho después

Reduce la posibilidad de feed back negativo

Si el empleado se queja se lo puede acusar de paranoico

Ninguno de estos casos se puede considerar como 'motivación', solo mueve a actuar (KITA negativo)

- KITA positivo

No representa motivación, aunque la seducción con algún tipo de premio, incentivo (para hacer que el trabajador se mueva), tiene

a confundirnos al respecto

Herzberg concluye afirmando que todo lo que represente un estímulo externo (castigo, recompensa monetaria, etc) lo único que puede lograr es eliminar la insatisfacción. La única verdadera motivación la que surge de interior y puede ser inducida por la organización a través del enriquecimiento del puesto de trabajo

### **Autoridad, Poder e Implicancia**

#### **Poder y autoridad**

Poder: aptitud para forzar la obediencia

Autoridad: aptitud para hacer observar voluntariamente las órdenes

Los subordinados aceptan las órdenes porque las creen legítimas

Legal: conforme a la ley o prescrito por ella

Legítimo: genuino, verdadero

#### **Tipos organizacionales**

Según Max Weber:

Carismática, tradicional Racional-legal, una combinación de ellos.

- Carismática:

- Se sustenta en las cualidades excepcionales de un líder

Profeta

Conductor político

Un Dios

- Características:

Inestable

Problemas de sucesión

- Tradicional

- Autoridad basada en precedentes y usos

La autoridad surge de la norma heredada

El límite de la autoridad está dado por la costumbre

La autoridad es básicamente una función del líder más allá de su personalidad

- Formas de la organización tradicional

Patrimonial: los empleados perciben una remuneración del líder

Feudal: los empleados tienen ingresos propios y son más autónomos

El toma y saca entre líder y sus subordinados

Dones y beneficios a cambio de deberes y derechos

consuetudinarios

- Racional Legal
- Forma burocrática
- Características:

Individuos libres

La autoridad alcanza solo a funciones oficiales

Jerarquía de empleados clara y bien definida

Esferas de responsabilidad bien definidas

Empleo basado en una relación contractual

Candidatos seleccionados sobre la base de aptitudes técnicas

Remuneración

Promoción según el juicio de superiores

El empleado no es propietario de los medios de producción ni de su puesto

Separación entre la función y el hombre que la desempeña

El empleado está sometido en el trabajo a una estricta disciplina

Racional: relación de medios a fines de carácter maquinal

Legal: la autoridad se basa en normas y procedimientos impersonales

### **Clasificación de los medios de control**

- ❖ Físicos o poder coercitivo (amenazas, agresiones)
- ❖ Materiales o poder utilitario (dinero y similares)
- ❖ Simbólicos o poder normativo (prestigio, estima) o poder social (amor, aceptación)

A menos nivel mayor alineación del trabajador

### **Implicancia**

Grado de concordancia entre los objetivos organizacionales y los de sus miembros

- Por alineación: objetivos organizacionales diferentes en gran o total medida de los de sus miembros
- Calculada: existe cierta convergencia entre los objetivos de las partes sujeta a revisión permanente
- Moral: gran convergencia de objetivos. La implicancia de los miembros se extiende al dominio no económico pasando al moral

Poder coercitivo: El poder coercitivo es el poder de castigar, de quitarle algo a alguien es decir, forzar a alguien a hacer algo en contra de su voluntad.

Poder normativo: aquel que se acepta como norma, como una legalidad no escrita y aceptada, usualmente influido por el micro-entorno. Es el poder de la capacidad de generar normas en determinados espacios.

Tipo de poder	Tipo de implicancia		
	Por alienación	Calculada	Moral
Coercitivo	1	2	3
Utilitario	4	5	6
Normativo	7	8	9

## Poder de control

- Bases:

- Funciones específicas (un jefe de servicio)

- Personalidad (un hombre persuasivo)

- Una combinación

El poder personal es siempre normativo

El poder funcional puede ser normativo, coercitivo o utilitario

## Tipo de liderazgo

Funcionario: individuo cuyo poder deriva de su posición formal en la organización

Líder informal: individuo cuya capacidad de controlar a los otros surge principalmente de sus cualidades personales

Líder formal: quien posee poder funcional y personal

## Empowerment y participación

### ¿Qué es empowerment?

Proceso que ofrece autonomía a los empleados compartiendo con ellos y dándoles control sobre factores que influyen en su desempeño laboral. Elimina sensación de ineficacia.

Enfoques:

Ayudar a los empleados a obtener dominio sobre los labores

Permitir más control

Ofrecer exitosos modelos a seguir

Hacer uso del reforzamiento y la persuasión social

Brindar apoyo emocional

### ¿Qué es la participación?

Involucramiento mental y emocional en situaciones grupales, contribuir y asumir la responsabilidad sobre las metas.

## Elementos de la participación

- ★ Involucramiento mental y emocional:

Involucramiento de la totalidad del ser, no sólo de sus

habilidades, Este es psicológico antes que físico. Una persona primero involucra su ego y luego se involucra en las tareas. Cuando sucede lo contrario se da una *seudoparticipación*.

#### ☛ Motivación a contribuir

Se sienten dotados de autoridad suficiente para liberar sus recursos de iniciativa y creatividad a favor de los objetivos organizacionales. Se diferencia *participación* de *consentimiento*

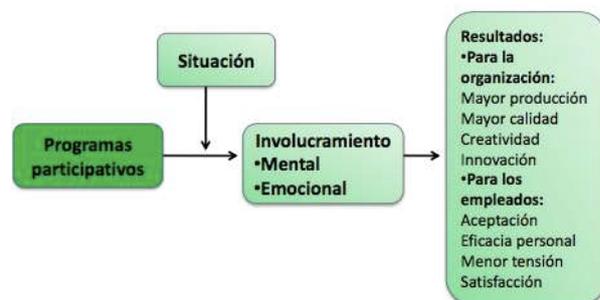
#### ☛ Aceptación de responsabilidad

La participación alienta a los integrantes del grupo a aceptar la responsabilidad de las actividades de su grupo. Trabajan activamente en lugar de reactivamente con sus administradores.

### Beneficios

- 1) Eleva la motivación y genera involucramiento
- 2) Aumenta la autoestima, satisfacción laboral y cooperación con la dirección
- 3) Se reducen los conflictos y tensiones
- 4) Mayor compromiso con las metas
- 5) Aceptación al cambio
- 6) Disminuye la rotación y el ausentismo
- 7) Mejora la comunicación
- 8) Se comparte información con los trabajadores

### El proceso participativo



### ¿Qué ocurre con el poder de los admin en los programas participativos?

#### Impacto sobre el poder de los admin:

- Intercambio líder-seguidores

Se desarrolla una relación recíproca

El líder delega, informa y consulta con cada empleado

Cada empleado contribuye al desempeño de las tareas lealtad y respeto por el administrador

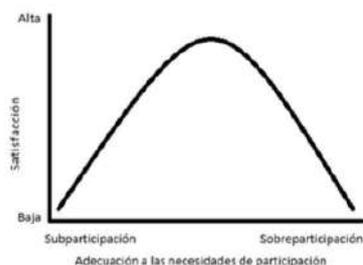
- Dos concepciones del poder

Poder tanto en los admin como en los empleados

Concepción Autocrática	Concepción participativa
<b>El poder</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Es una cantidad fija</li><li>•Proviene de la estructura de la autoridad.</li><li>•Es aplicado por la dirección.</li><li>•Fluye hacia abajo.</li></ul>	<b>El poder</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•Es una cantidad variable.</li><li>•Proviene de los individuos por canales tanto oficiales como extraoficiales.</li><li>•Es aplicado por las ideas y actividades compartidas de un grupo.</li><li>•Fluye en todas las direcciones.</li></ul>

### Perrequisitos de la participación

- Tiempo adecuado para participar
- Beneficios potenciales mayores que los costos
- Pertinencia para los intereses de los empleador
- Adecuadas capacidades de los empleados para ocuparse del tema
- Capacidad mutua de comunicación
- Ninguna sensación de amenaza para ninguna de las partes



Diferentes necesidades de

### participación

#### Programas de participación

- Administración consultiva

Piden a sus empleados reflexionar sobre asuntos, compartir experiencia, contribuir con ideas. Informal, breve e involucra.

- Programas de sugerencia

Planes formales para estimular a los empleados en lo ind. A recomendar mejoras de trabajo. Forma limitada de participación, iniciativa individual.

- Énfasis en la calidad

Se divide en círculos de calidad y admin de calidad total.

- Comités de administradores intermedios

Mecanismos grupales para incrementar participación de administradores de niveles inferiores a más altos. Busca desarrollar habilidades ejecutivas

- Equipos autodirigidos

Alto grado de autonomía en la toma de decisiones y de los que se espera controlen su comportamiento y rtdos.

- Planes de propiedad de los empleados

Beneficios a empleados después de ciertos años. Ej: comprar acciones en la compañía.

### **Disciplina del aprendizaje en equipo**

Alinearse y desarrollar capacidad en equipo para crear los resultados deseados.

Hay una visión compartida y un dominio personal.

### **Dimensiones del aprendizaje en equipo**

- Necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos
- Necesidad de acción innovadora y coordinada
- El papel de los miembros del equipo en otros equipos

### **Diálogo y discusión**

Diálogo: exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias

Discusión: se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor para respaldar las decisiones que se deben tomar

Fuerzas que se oponen: Rutinas defensivas, pensamiento sistémico, la disciplina del aprendizaje en equipo

*Bohm*: 'el propósito del diálogo consiste en revelar la incoherencia de nuestro pensamiento' pensamiento como fenómeno colectivo.

### 3 tipos de incoherencia:

- 1) El pensamiento niega que es participativo (prejuicios)
- 2) El pensamiento deja de rastrear la realidad y continúa como un programa (No hay interacción)
- 3) El pensamiento establece su propia pauta de referencia para resolver problemas que él mismo creó (cuando nos aferramos a nuestro pensamiento)

### **Eliminar incoherencias**

#### Condiciones para el diálogo:

- ✓ Participantes deben suspender supuestos
- ✓ Participantes deben verse como colegas
- ✓ Árbitro que mantenga contexto

Equilibrio entre diálogo y discusión: discusión es la contrapartida necesaria del diálogo

Reflexión, indagación y diálogo: saber que nuestras opiniones pueden sufrir influencias ajenas. La reflexión y la indagación son

los cimientos para el dialogo y la discusión.

### **Conflictos y rutinas defensivas**

Conflictos: hace más productivo el dialogo. Lo que diferencia es el modo de afrontar el conflicto y actitud que lo rodea.

Rutinas defensivas: hábitos que usamos para protegernos del sentimiento de amenaza que surge cuando exponemos nuestros sentimientos. Impide que aprendamos a afrontar el miedo.

### **Motivación**

#### **Modelo de motivación**



### **Mc Clelland-Impulsos motivacionales**

Producto del entorno cultural en el que viven.

Reflejan elementos de la cultura en la cual crecieron.

Se centro en el estudio de los impulsos de:

- Motivación de logro:

Impulso que poseen las personas de perseguir y alcanzar metas

Alcanzar objetivos e ir ascendiendo en el éxito

Trabajan mas arduamente cuando: perciben que serán objeto de reconocimiento, enfrentan un riesgo de fracaso o reciben retroalimentación específica

Como admin esperan que sus empleados actúen igual

Dificulta la delegación por el excesivo cumplimiento de logros

Dificulta satisfacer las demandas de los superiores

- Motivación afiliativa

Impulso a relacionarse socialmente. Trabajan mejor con elogios y actitudes favorables.

La selección la hacen de acuerdo a amigos que los rodeen, la misma cercanía les brinda satisfacción interna.

Pueden tener dificultades para ser admin eficaces, y suele

dificultárseles la asignación de tareas, la dirección de las actividades laborales y la vigilancia de la eficacia en el trabajo.

- Motivación hacia la competencia

Impulso a ser bueno en algo, buscan dominio en sus labores.  
Desarrollan y hacen uso de sus habilidades  
Son creativos cuando enfrentan obstáculos, y la experiencia la toman como un beneficio.

Metas orientadas a la obtención de calidad

¿qué tan bien puedo hacerlo? Es lo que se preguntan. Esperan de sus colaboradores un acto de alta calidad. Subestiman a las relaciones humanas.

- Motivación de poder

Impulso a influir en los demás y modificar situaciones. Desean tener impacto en organizaciones.

Dispuestos a correr riesgos para obtener el poder, pero ese poder puede ser usado de manera constructiva o destructiva.

Existe el poder institucional que es la necesidad de influir en el comportamiento de los demás en beneficio de la organización, y también un poder personal, el cual lo hace ser un líder organizacional sin éxito.

### **Modelo situacional V. Vroom**

Afirma que un empleado se motiva cuando cree que su esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño.

La tendencia a actuar depende de que tan convencida esté la persona de que va a llegar a lograr un buen resultado y que tan atractivo le resulte.

### **Modelo E-R-G de Alderfer**

Similar a la jerarquía de necesidades pero compuesta por tres niveles

- ✓ Necesidades de existencia: factores fisiológicos y de seguridad
- ✓ Necesidad de relación: comprensión y aceptación por parte de todas las aprsonas de la organización
- ✓ Necesidades de crecimiento: implica tanto el deseo de autoestima como el de autorrealización



Los tres pueden hallarse activamente en cualquier momento, o a veces que solo uno de ellos esté activo. Se puede retroceder de nivel para fortalecerlo.

### Administración de personal

#### **Función dentro de la empresa**

#### Ubicación dentro de la empresa

El lugar del área de Administración del personal, depende de cada empresa. Si es una empresa pequeña puede ser que esta dependa de otra gerencia, mientras que en una empresa grande, es probable que haya todo un departamento dedicado a la misma, el cual puede estar centralizado o descentralizado. A su vez, en algunas organizaciones este subsistema cumple la función de

asesoramiento o consultoría a la cumbre estratégica.

- Empresas pequeñas: no es habitual que tengan en consideración todos los parámetros relativos a los RRHH por desconocimiento de los mismos.
- Empresas mas grandes: hay un departamento destinado al mismo
  - Centralizado: el área esta separada geográficamente y organizacionalmente del resto de las áreas. Las ventajas son que las políticas utilizadas son las mismas en todas las áreas y las desventajas son que las decisiones son tomadas lejos de cada subsistema lo que puede llegar a provocar demoras o errores por desconocimiento de ciertos aspectos.
  - Descentralizado: en cada unidad de negocios se establece un departamento de administración del personal. Las ventajas son la rapidez y las desventajas la falta de uniformidad en las políticas.
  - Staff: en este caso es mas que nada para mantener una cumbre estratégica ya que todos los planes de la misma deben ser aceptados por la gerencia superior.

Partes de la Administración del personal

1. Dirección de personal: se ocupa de la obtención, la aplicación, mantención, seguridad y control del personal.
2. Relaciones laborales: Comprende las relaciones entre la organización con los sindicatos y autoridades de aplicación. Puede estar adentro de dirección del personal o separado dependiendo de cada ente.
3. Relaciones públicas: es la relación de la organización con el entorno social: competencia, cámaras empresariales, ONG, Poderes públicos, etc.

Funciones de la Administración del personal

Las funciones pueden ser administrativas u operativas:

- Administrativas: las 4 actividades de Fayol.
  - Planeamiento: gerente cualquiera
  - Organización: conforme a una estructura
  - Dirección: ejecución de planes
  - Control: verificación
- Operativas: (cada una es un subsistema)
  - Obtención
  - Aplicación
  - Mantenimiento

→ Desarrollo

→ Seguridad y control

Proceso	Objetivo	Actividades
Obtención	Consecución de personas con los perfiles adecuados a las necesidades de la organización.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de la Demanda de Recursos Humanos.</li><li>• Reclutamiento</li><li>• Selección de personal</li></ul>
Aplicación	Definición de las tareas a realizar por los miembros de la organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño de puestos</li><li>• Integración</li><li>• Evaluación del desempeño</li></ul>
Mantenimiento	Consolidación y mejoramiento de las condiciones establecidas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Remuneración y compensaciones</li><li>• Beneficios y servicios sociales</li><li>• Seguridad e Higiene</li><li>• Relaciones Laborales</li></ul>
Desarrollo	Incrementar las capacidades vinculadas con el desempeño del cargo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación</li><li>• Desarrollo</li><li>• Evaluación posterior</li></ul>
Seguridad y control	Identificación de las personas y actividades	Desarrollo de sistemas de información operativos y gerenciales de recursos humanos.

## Los objetivos fundamentales de la Administración del Personal

Hay que cumplir ciertos objetivos:

- Consecución (conseguir) y motivación de los trabajadores para alcanzar los objetivos del ente.
- Satisfacción de las necesidades primarias y psicológicas de los trabajadores en la medida que coincidan con los organizacionales.
- Relación armónica y responsable con la sociedad evitando la discriminación.

## Filosofías sobre la Administración del personal

Con respecto a la administración de personal existen 3 concepciones diferentes:

- Teoría organizativa: esta dice que como hay necesidades humanas (hay que promover de forma natural las mejores actividades) y hay objetivos (que hay que cumplir para tener eficiencia) la organización debe ser pragmática para ajustarse a las circunstancias.
- Enfoque de la ingeniería industrial: es mas bien una teoría de tipo mecanicista en que sostiene que el hombre es motivado mediante estímulos monetarios (hombre x). Esto se puede asociar con la teoría de Vroom (recompensas), Alderfer (Necesidad de existencia y un poco de crecimiento) y Taylor (escuela de administración científica, mecanicista en que las necesidades humanas están en un segundo plano y los trabajadores quieren solo plata – lo que Mc Gregor llama

teoría x).

Contra: Llega un momento en el que los incrementos monetarios ya no producen mas productividad. esto puede servir en los puestos bajos de necesidades.

•

*"Triángulo" de las filosofías de la administración de per.*



Teoría conductista: esta supone una administración que le pone énfasis en las relaciones humanas: clima organizativo. Se puede asociar con las necesidades sociales y de afiliación de Maslow, la teoría de impulsos motivacionales de MC Clelland, la teoría Y de Mc Gregor y los factores motivacionales de Herzberg.

Uno puede tender a "A" a "B" o a "C" en la práctica de la organización, siendo "A" y "B" situaciones extremas y "B" un equilibrio entre ambas.

Enriquecimiento del cuerpo de trabajo  $\neq$  Ensanchamiento del puesto de trabajo

Le doy mas control del trabajo      Le doy mas trabajo  
(mas tareas)

Los pasos para enriquecer las tareas son:

1. Seleccionar labores que:
  - No requiera cambios costosos
  - La actitud de los trabajadores sea mala
  - La higiene resulte cada vez mas costosa
  - La motivación pueda marcar la diferencia
2. Atacar estas labores con la convicción que se puede cambiar (contrario a que la única forma sea la de aumentar los salarios).
3. Lista de cambios.
4. Tamizar lista sacando lo que sea higiene (salarios).
5. Tamizar la lista sacando las generalidades.
6. Tamizar la lista para sacar todo lo que sea recarga de tareas (porque sino caigo en el ensanchamiento y no en el enriquecimiento).
7. Evitar las partes de los trabajadores que vayan a pedir un

- aumento en la higiene.
8. Controlar cada grupo experimental y grupo de control (dos grupos son tenidos en cuenta: a uno se le realizan cambios y a los otros no)
  9. Puede haber deficiencia en la productividad temporalmente.
  10. Hay que estar preparado para que los supervisores estén ansiosos porque se sienten que van a perder poder por el incremento en la autoridad de los trabajadores.

### **Conflictos comportamiento interpersonal**

#### **Naturaleza del conflicto**

Conflicto: Toda la situación en la que dos o más personas se sienten en oposición

Características:

- ❖ Proceso interpersonal
- ❖ Inherente a la vida social
- ❖ Origen: desacuerdos en metas o en métodos

Niveles:

- Intrapersonal: cómo se ve el individuo
- Interpersonal: necesidad de proteger la identidad y la autoestima
- Intergrupala: lucha por recursos escasos, por el poder, lealtades.
- Conflicto moderado: positivo  
Ejemplo: el área comercial de un banco desea prestar la mayor cant de dinero en la forma más rápida y rentable. El área de riesgo crediticio desea asegurar la capacidad y calidad de repago de los clientes con ajuste a normas de los entes de control Rtdo; conflicto que ayuda a mejorar la selección de los clientes y al cumplimiento de los objetivos de la EF.
- Conflicto intenso: negativo

Fuentes:

- ✓ Factores externos: Globalización – Cambio tecnológico – Crisis políticas – Conflictos regionales – Guerras – Cambios en las políticas económicas – nuevos competidores – inequidad en la distribución del ingreso – restricciones a las libertades individuales – otros.
- ✓ Choques de personalidad: falta de empatía, rechazo existencial
- ✓ Diferencias en los sistemas de valores: filosóficas, culturales, sociales, religiosas, prejuicios.

- ✓ Amenazas al status: necesidad de protección
- ✓ Percepciones contrastantes: diferentes visiones debido a experiencia, expectativas, formación, necesidades posiciones, etc.
- ✓ Falta de confianza: construcción lenta, destrucción rápida.

Efectos:

➤ Ventajas:

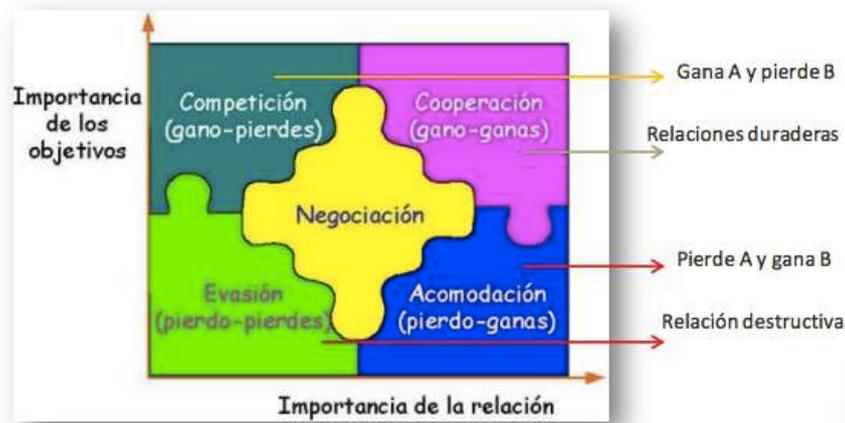
Búsqueda de resultados, de mejores métodos, conocimiento de problemas ocultos.

➤ Desventajas:

Pérdida de tiempo, perjuicios para el trabajo en equipo, incremento de la desconfianza, resentimiento, caída de la motivación.

Modelos:

★ Cuatro posibles resultados del conflicto



Estrategias de resolución:

- ✿ Evitar: distanciamiento físico y mental del conflicto. Escaso interés en los resultados de las partes. Suele terminar en **Perder – Perder (evasión)**
- ✿ Suavizar: adaptación a los intereses de la otra parte. Por lo general deriva en **Perder – Ganar (acomodación)**
- ✿ Forzar: uso de tácticas de poder para obtener beneficios. Agresividad y predominio del interés personal. Por lo general concluye en **Ganar – Perder (Competición)**
- ✿ Negociar: búsqueda del pto medio. Renuncia a 'algo' a cambio de 'algo'. **Resultado indefinido**
- ✿ Confrontar: enfrentamiento directo en búsqueda de una solución mutuamente satisfactoria. **Ganar – ganar (cooperación)**

1. Llegue a un acuerdo sobre la meta común: resolver el problema.
2. Adopte posiciones flexibles, no rígidas.
3. Identifique las virtudes y defectos de las posiciones de ambas partes.
4. Reconozca la posible necesidad de la otra persona (y de usted) de salvar el honor (cuidar la propia imagen).
5. Sea franco y honesto; no oculte información importante.
6. Evite discutir o respuestas del tipo "sí, pero..."; mantenga el control de sus emociones.
7. Esfuércese por comprender el punto de vista, necesidades y objetivo de la otra persona.
8. Haga preguntas para obtener la información que necesita; busque significados y apoyo más profundos.
9. Cerciórese de que ambas partes tienen interés expreso en el éxito del resultado.
10. Conceda a la otra parte reconocimiento sustancial una vez terminado el conflicto.

### Lineamientos para la RC por medio de la confrontación:

- ✿ Comportamiento asertivo: proceso de expresión de opiniones, demanda de cambios legítimos y ofrecimiento y recepción de retroalimentación honesta.

1. Describa el comportamiento ('Cuando haces esto...')
2. Expresa sus opiniones ('Creo que...')
3. Empatice ('Comprendo porque tú..')
4. Ofrezca opiniones de resolución de problemas ('Me gustaría que consideraras un cambio ya sea a... o a ...')
5. Señale las consecuencias ('Si lo haces o no lo haces, yo...')

- ✿ Análisis transaccional (Eric Berne): las personas interactúan con una de tres posturas psicológicas:

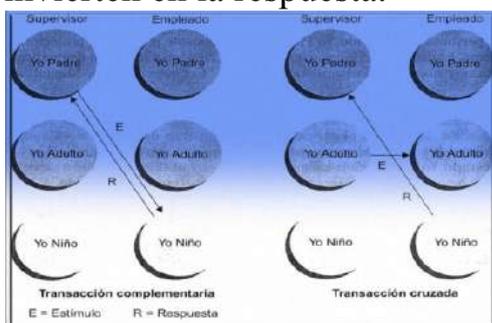
**Estado yo padre:** dominante, protector, controlador, formador, crítico, instructivo

**Estado yo adulto:** conducta racional, prudente, objetiva, no emocional

**Yo niño:** conductas basadas en experiencias de niño: espontaneo, rebelde, creativo, dependiente.

### Tipos de transacción

Complementarias: los estados del ego del emisor y receptor se invierten en la respuesta.



No complementarias o cruzadas:

las líneas del estímulo y rta no son paralelas.

### Posiciones ante la vida

	ESTRATEGIA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	COMPORTAMIENTO PROBABLE
1		
2	Evitación	No asertividad
3	Suavizamiento	No asertividad
4	Forzamiento	Agresividad
	Confrontación	Asertividad

La posición 4 es la posición deseable, implica sana aceptación de uno mismo y respeto por los demás.

Las posiciones 1 y 3 denotan menos madurez y eficacia.

### Tipos de poder

- ☀ Personal: (1) carismático, personalidad fuerte, magnetismo seguridad en sí mismo, convicciones apasionadas. (M, Gandhi, W.Churchill, J.F.K)
- ☀ Legítimo: (2) oficial, explicitado en el organigrama, surge de la posición formal.
- ☀ De la experiencia: (1) autoridad técnica, del conocimiento especializado.
- ☀ De retribución: (2) capacidad de controlar y proporcionar cosas valiosas a otras personas. Capacidad para propuestas salariales, de ascensos. Asignaciones de trabajos favorables, etc.
- ☀ Coercitivo: (2) uso de la fuerza, el temor como motivador.  
(1) Residen en el individuo, generan más compromiso  
(2) Derivan en esencia del puesto que se ocupe en la organización

### Política organizacional

Conductas intencionales diseñadas para incrementar o proteger la influencia o intereses personales de un individuo

La política es común en la mayoría de las organizaciones. Los admin deben ser buenos políticos para obtener éxito.

La política es más importante en los niveles superiores. La política puede mermar la eficiencia organizacional.

### Influencia

1. Trate a la otra parte como un aliado en potencia.
2. Especifique sus objetivos.
3. Conozca las necesidades, intereses y metas de la otra parte.
4. Haga un inventario de sus recursos para identificar algo valioso que pueda ofrecer.
5. Evalúe el estado actual de su relación con la otra persona.
6. Decida qué pedir y qué ofrecer.
7. Efectúe el intercambio real que habrá de producir un beneficio para ambas partes.

Este proceso requiere de un "toma y daca" permanente como medio para la obtención de influencia y se apoya en gran medida en la norma de reciprocidad.

### **Paper Sindicalismo**

#### **La importancia de la Revolución Francesa**

Obreros lucharon por el derecho de asociación PERO Ley "Le Chapelier" (1791) suprimió cualquier derecho a coaligarse, como el declararse en huelga.

*Conspiración de los Iguales: Obra de Babeuf, Darché y Buonarroti.* Desarrolló técnica de agitación y formuló doctrina comunista en la distribución, pero no en la producción. Poco apta para sistemas industriales. Concientizó necesidad de democracia y lucha por los derechos humanos. En Francia vivieron como esclavos por mucho tiempo à hipocresía à "Los hombres son iguales" à xq había mucha desigualdad à "bella ficción de la ley". Quieren igualdad real; el bien común, la comunidad de bienes; no más propiedad privada, que la tierra sea de todos; misma educación y alimentación para todos. No aceptan que "la mayoría de los hombres trabajen y suden para el servicio y placer de una minoría".

#### **LUDISMO**

- ◆ S. XIX.
- ◆ Numerosos levantamientos de obreros y campesinos protestaban contra la introducción de máquinas y la generalización del sistema fabril.
- ◆ *Ned Ludd* à exponente à destruyó máquinas argumentando que dejaría a los obreros sin trabajo.
- ◆ Decayó en 1820.
- ◆ En el campo: 2 reivindicaciones: aumento salarial y fin al paro rural.

#### **Nacimiento del sindicalismo**

- Ⓜ Gobierno reaccionó contra el ludismo con medidas legales duras, en las que se prohibía hablar de cuestiones profesionales. Los que atentaban contra las máquinas eran condenados a muerte.
- Ⓜ Obreros comenzaron a distinguir entre la máquina y el uso que de ella se hacía. Esfuerzos para conseguir el derecho de asociación o sindicalización, con el fin de presionar solidariamente por mejorar las condiciones laborales.
- Ⓜ *William Cobbet*: dirigente del partido radical, apoyó las primeras tentativas de asociación sindical. Fueron identificadas como grupos políticos rebeldes y antigubernamentales, y sufrieron persecuciones.
- Ⓜ Debido a esto, surgieron de la clandestinidad organizaciones profesionales (trade unions).
- Ⓜ *Francis Place*: obrero que logró abolición de leyes que prohibían derecho de asociación, y aprobación de una que sí lo otorgaba (1824).
- Ⓜ (1825) Ola de huelgas causó la anulación parcial, y se prohibió el acuerdo entre 2 asociaciones distintas. En Inglaterra, se desarrollaron sindicatos locales por oficios, sin ninguna relación entre ellos.
- Ⓜ **Robert Owen** à figura à marxistas lo encuadraron dentro del socialismo utópico. Fabianos (asociación socialista británica con fines morales) lo consideraban como sólo un reformador moderado creador una ciencia de la sociedad comunitaria; para otros, el padre del cooperativismo.

Su fábrica se convirtió en modelo de producción y de técnica maquinista, y filantropía:

1° Redujo jornada laboral para adultos: de 17 a 10 horas diarias.

2° No aceptó en el trabajo a niños menores de 10 años. Montó para ellos escuelas gratuitas laicas y jardines de infancia.

3° Locales febriles y la aldea-vivienda de los obreros se higienizaron.

4° Creó cajas de previsión para la enfermedad y la vejez. Primer seguro de desempleo. Almacenes cooperativos,

donde los obreros podían comprar productos + necesarios con un descuento.

(1813) Constituyó una nueva sociedad, cuyos miembros sólo podrían obtener el 5% de beneficio y dedicar el resto a experiencias filantrópicas.

Decidió defender el establecimiento de una ley que prohibiese el trabajo a menores de 10 años, las jornadas nocturnas, multas y castigos.

(1821) Concreta su Sistema Social, basado en un plan comunista de distribución de bienes económicos para que reine según doctrina utilitarista de Bentham: La felicidad de todos como objeto principal de la sociedad. Propiedad colectiva y explotación en comunidades, dedicadas a la manufactura o agricultura, establecidas por particulares o por el Estado.

Organizó movimientos tradeunistas. (1838) Se separó del movimiento obrero.

## CARTISMO

☁ Como las reivindicaciones laborales alcanzaron pocos logros positivos, los movimientos sindicales deciden apoyar objetivos políticos, ya que necesitan conseguir más libertades, de sufragio, etc. para alcanzar los fines últimos del movimiento obrero.

☁ *Lovett* reclamó (1831) sufragio universal con el pretexto de que la clase obrera producía toda la riqueza del país y sólo la disfrutaba de una mínima parte. Solicitaba:

- Sufragio universal masculino: “Para estar libres de la corrupción de los ricos y la violencia de los poderosos”.
- Elecciones parlamentarias anuales.
- Voto secreto.
- Inmunidad parlamentaria.
- Igualdad para todos los distritos electorales.

- Remuneración de los diputados.
- Supresión del sistema censitario.

☁️ Revolución de 1848 inició decadencia del cartismo.

### **Socialistas utópicos**

“Utopía”: “No hay lugar” o “Sin lugar determinado”. Los primeros socialistas fueron calificados como utópicos. Marxistas o socialistas científicos criticaron a los socialistas utópicos por:

1. Desconocimiento de la historia y de la verdadera realidad social y económica en que vivían.
2. “Utopismo” de los medios por los cuales esperaban instaurar la armonía en la tierra a sus creaciones de la sociedad futura teñidas de fantasía.

Sin embargo, no se pueden negar los valores útiles del pensamiento de este grupo:

- a. Prefieren la evolución a la revolución, y los medios pacíficos a los violentos. Frente a la hostilidad de las clases, oponen la concordia. Cambio social se experimentaría por el convencimiento progresivo por parte de la burguesía de la necesidad de cambio.
- b. Propugnan intervención estatal para mejorar la situación de las clases populares; protección de los niños, las mujeres, asistencia sanitaria, igualdad de los sexos, etc.
- c. Concretaron conceptos de burguesía, proletariado o clase social y defendieron la libertad, la democracia y la soberanía popular.

### **Owen.**

### **Saint Simon**

- ✳️ Ideas liberales.
- ✳️ Simpatizó con Revolución.
- ✳️ Defensor de la industrialización.
- ✳️ “El bienestar para el mayor número posible, antes que el beneficio del proletario”.
- ✳️ 1º en establecer que sociedad tenía 2 clases: ociosos y trabajadores.

- ✿ No deseaba abolir propiedad privada.
- ✿ Buen gobierno: conjunción de sabios (banqueros y empresarios à formaban parte de la clase trabajadora).
- ✿ Precursor de la “tecnocracia” o gobierno de los tecnócratas.
- ✿ Objetivo último: Reforma social, la mejora de la “clase + pobre”.

### **Charles Fourier**

- ⊖ Condenó igualmente el capitalismo y su sistema de producción.
- ⊖ Expuso modelo de sociedad a base de *falansterios*, núcleos humanos constituidos por hombres y mujeres de diferentes caracteres.
- ⊖ Trabajo se convertirá en un placer porque dependería de la vocación de cada uno, y se podría cambiar la actividad varias veces al día.
- ⊖ No era partidario de la abolición de la propiedad privada, sino de generalizarla de forma que incluyese a los asalariados. Así se eliminaría el antagonismo entre amo y criado, deudor y acreedor, productor y consumidor.
- ⊖ Derecho de herencia.
- ⊖ Beneficios de la explotación divididas en 3 partes desiguales: 5 al trabajo manual, 4 al capital accionista y 3 a los conocimientos teóricos.
- ⊖ Fase *sociantismo*, desaparecieron los parásitos anteriores que vivían a costa de los trabajadores activos y positivos.

### **Etienne Cabet**

- ! Desarrolló doctrina de la colectivización de los medios de producción, comunismo inspirado en Tomas Moro y Platón.
- ! Presentó cuadro optimista de la sociedad ideal, pero 1º la toma del poder.

### **Louis Blanc**

En la Revolución de 1848, intentó reconciliación entre los que aspiraban a conquistar el poder y los que propugnaban

tan sólo la asociación libre de trabajadores.

Defendía creación de talleres cooperativos promovidos por el Estado para luchar contra el paro.

### **Auguste Blanqui**

⇒ Partidario del golpe rebelde para llegar a una dictadura al servicio del pueblo.

### **Proudhon, P.J.**

- 📷 Primer socialista en llamarse anarquista.
- 📷 Proclamó oposición de las clases.
- 📷 Definió la justicia como un derecho puramente humano, una reciprocidad de servicios que aseguran el respeto de la persona en oposición a la moral trascendente de la Iglesia.
- 📷 Apoya a los obreros que intervienen en las elecciones con candidatos propios.
- 📷 Idea sobre la organización de la vida social del hombre: “Para que un pueblo pueda manifestarse como una unidad (sin Estado)...”.

### **La revolución en 1848 y el movimiento obrero**

Fue una consecuencia de la crisis económica de 1847, que tuvo como resultado en Francia la caída de Luis Felipe.

Obreros constituyeron la fuerza de choque revolucionaria, siendo la 1º vez que el movimiento obrero desempeña un papel fundamental. Las elecciones de la Asamblea Nacional constituyente fue un desengaño para los obreros. Represión de las org.obreras

### **Relaciones laborales**

#### **Medios para la acción sindical**

##### La huelga

Es el derecho de toda persona a abstenerse de trabajar como medio para presionar al empleador y conseguir una reivindicación de interés general.

Características:

- Paralización colectiva del trabajo
- Acto colectivo voluntario
- Deliberación previa
- Suspensión de actividades
- Período determinado

Implica: una suspensión del contrato laboral, afecta solo a las relaciones del trabajo remunerado, interrumpe el salario.

Causas:

- **Objetivas:** reivindicación de mejores condiciones de trabajo salarios, prestaciones, para ascensos, seguridad, estabilidad, etc.
- **Subjetivas:** un grupo de trabajadores se siente perjudicado por una acción o decisión de la empresa.
- **Políticas:** búsqueda de una mayor participación o poder, dentro o fuera de la organización. A mayor poder mayor posibilidad de alcanzar objetivos.

Condiciones para una huelga:

- ⊗ Violación de alguna ley
- ⊗ Violación de alguna cláusula del contrato colectivo o individual del trabajo.
- ⊗ Violación de alguna regla de la organización
- ⊗ Cambio en las condiciones de trabajo o en las prácticas regulares.
- ⊗ Violación de normas de higiene o seguridad en el trabajo.

#### Artículo 14 bis de la Constitución Nacional

El artículo consta de tres partes: en la primera el sujeto de los derechos es el trabajador, en la segunda los gremios y en la tercera todos los habitantes en general como beneficiarios de la seguridad social.

-Texto del párrafo segundo: Queda garantizado a los gremios: concertar convenios colectivos de trabajo; recurrir a la conciliación y al arbitraje; el **derecho de huelga**. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión sindical y las relacionadas con la estabilidad de su empleo.

#### Formas ilícitas de presión sindical

- Piquetes
- huelga simbólica (paralización colectiva de corta duración y sin abandonar el puesto de trabajo)
- Huelga de advertencia (interrupción súbita durante un lapso determinado, generalmente breve, antes del término de la JL. Involucra a todo el personal que abandona el centro de trabajo)
- Paro con esmero: también denominado Operación Standarse, tranajo a reglamento o huelga de celo
- Tortuguismo o huelga blanca: lentitud que disminuye el

volumen o la calidad de la producción.

- Paro relámpago: operación ‘toro bravo’ cuando se realiza sin aviso previo interrupciones colectivas rápidas e impestivas en uno o varios sectores.
- Faltas o retrasos de personal en sectores vitales
- Proscripción de horas extra
- Ocupación del centro de trabajo
- Huelga activa: es la inversa de las anteriores, también denominada huelga a la japonesa, incrementos de producción que hacen colapsar a la empresa al generar excesos de producción. Esta sobreproducción originaría una reducción de precios.

#### Ocupación del centro de trabajo:

Ocupación agresiva, puede durar varios días, pueden contar con efectos propagandísticos (tiendas de campaña, asambleas, carteles y cintas, etc), procura paralizar completamente la producción (cuando se van a incorporar nuevos empleados o a los empleados que no han adherido), agresión contra la libertad del trabajo y la propiedad privada, actividad ilícito tanto en el campo penal como el civil.

#### **Medios para la acción patronal**

##### Cierre temporario (Lockout) o huelga patronal

Cierre temporario de la patronal como medio de presión al sindicato o empleados o contra el Estado.

La empresa solo opera con personal administrativo o temporario.

A diferencia del derecho de huelga de los trabajadores, internacionalmente no hay ninguna norma que reconozca al paro patronal como derecho. El cierre patronal puede estar dirigido contra los trabajadores, especialmente los sindicatos, para evadir sus peticiones laborales, o contra el Estado, con el fin de forzarlas a cambiar determinada política pública, o como expresión de descontento contra determinado gobierno. La Organización Internacional de Trabajo ha definido el lockout como ‘cierre total o parcial de uno o más lugares de trabajo o la obstaculación de la actividad normal de los empleados, por uno o más empleados con la intención de forzar o resistir demandas o expresar quejas, o apoyar a otros empleadores en sus demandas o quejas

Lista negra: lista de trabajadores despedidos por sus acciones sindicales la cual se distribuye a todas las

empresas afiliadas o determinado sindicato patronal.  
Medio lícito de coacción que adenta contra los DL.

### **Relaciones laborales – Políticas**

EL subsistema de mantenimiento de rrhh cobija también las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados: los sindicatos. Estas relaciones se denominan relaciones laborales porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. Se basan en la política de prganización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la prganización con sus propios miembros. En la práctica, es una especialidad política puesto que el conflicto entre capital y trabajo puede resolverse, en una sociedad de transición, mediante una negociación política inteligente.

#### **Políticas de relaciones laborales**

Refleja de modo indirecto la ideología, la cultura y valores asumidos por la alta administración de la organización, los cuales, a su vez, están influenciados por la etapa de desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país, entre otros factores ambientales.

##### ★ Política paternalista:

Caracterizada por aceptar con facilidad y rapidez las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencia en las negociaciones con líderes sindicales. A medida que los sindicatos logran atender las necesidades o reivindicaciones de sus bases, van creando otras de interés colectivo o particular de sus propios líderes, y las presentan como si proviniesen de las bases que se presentan. El sindicato se fortalece mediante el esfuerzo positivo que cada necesidad satisfecha sigue otra mayor que debe ser atendida. Cada concesión representa, para la empresa, un costo adicional. Una visión global de las necesidades y aspiraciones de los empleados se sustituye por el casuismo y la inmediatez para satisfacer cada reivindicación que va surgiendo. Esta actitud cortoplacista, orientada hacia la solución de problemas, debilita la organización y transmite la inseguridad a los gerentes y supervisores de primera línea frente a las constantes presiones sindicales.

#### ★ Política autocrática:

Caracterizada por la postura rígida e impositiva de la organización, que actúa de modo arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por leyes? De acuerdo con sus intereses. No siempre se atienden las reivindicaciones, lo cual provoca el surgimiento de focos de indisciplina y grupos de oposición en el sindicato frente a los fracasos en los intentos de negociación. Dichos fracasos generan refuerzo negativo frente a la imagen de la organización, y cierta tensión entre la organización y sus miembros. La falta de diálogo perjudica la gerencia y la supervisión porque carecen de autoridad para satisfacer las aspiraciones y necesidades de sus subordinados, lo cual origina descontento, insubordinación e indisciplina en el personal. La supervisión es servil ante los superiores, pero rígida con los subordinados. La política autocrática no puede sostenerse por mucho tiempo, dado su carácter unilateral e impositivo, que causa frustración e indignación en el personal.

#### ★ Política de reciprocidad

Se basa en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. Las reivindicaciones se resuelven de modo directo y exclusivo entre la dirección de la organización y la del sindicato; la participación de los trabajadores y los supervisores es escasa. El objetivo es constituir un pacto y atribuir al sindicato la responsabilidad de impedir que las cláusulas pactadas sean violadas por los trabajadores. Este pacto no siempre contempla las necesidades de los trabajadores, ni las recomendaciones de los supervisores, lo cual origina lesiones del sindicato contra los trabajadores y de la direcciones contra los supervisores. Además de no contar con el apoyo y el compromiso de trabajadores y supervisores, esta política no siempre se cumple y produce desconfianza y falta de credibilidad de los trabajadores en la dirección del sindicato, y de los supervisores, en la dirección de la organización.

#### ★ Política participativa

Caracterizada por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores, por un lado, y a la organización, a los dirigentes y a los supervisores, por otro. Esta visión propicia una evaluación amplia y objetiva de cada reivindicación o situación en cuanto a su viabilidad, naturaleza, oportunidad, validez y sobre todo, en cuanto a integración e identidad con las demás políticas y objetivos de la organización. Presupone que las soluciones se negocien y discutan con datos

concretos, objetivos y racionales, y que no se sustenten en opiniones personales. Esta política requiere buenas relaciones con los trabajadores y un clima organizacional sano en que gerentes y supervisores sean asesorados por especialistas de staff, no sólo en los asuntos de relaciones laborales, sino también en la búsqueda de soluciones a los problemas relacionados con las relaciones humanas en el trabajo. La política participativa tiene en cuenta al empleado desde el punto de vista social, político y económico, y no sólo desde el punto de vista productivo. El cumplimiento de los acuerdos, así como la solución de los problemas, quejas y reclamos individuales de los trabajadores, se delegan en los supervisores de primera línea. Los problemas relacionados con grupos o situaciones más amplias, o incluso la interpretación de la ley o de las condiciones de la convención colectiva, deberán tratarse con la gerencia y especialistas en relaciones laborales para evitar que la solución creen precedentes de usos y costumbres en la solución de problemas en el futuro. Hallada la solución, la aplicación se encomienda a la supervisión directa. La dirección de la organización y del sindicato se encargan de resolver problemas o, por lo menos, los trata cuando son controlables. La autoridad de la gerencia y la supervisión se realzan y legitiman, mientras que el sindicato adquiere prestigio al privilegiar la negociación como medio de llegar a un acuerdo, convención o contrato colectivo.

En la actualidad, uno de los mayores desafíos del área de ARH en varios países, consecuencia de la apertura política y el creciente desarrollo del sindicalismo, es la convivencia con la evolución sindical y la participación de los trabajadores, por un lado, y, por el otro, la necesidad de que todos los niveles de la administración de la organización tomen conciencia de la nueva realidad labora y de la creciente participación de los trabajadores en momentos de reivindicación. Es evidente la necesidad de preparar a los empresarios y a todos los niveles de administración para que adopten una posición democrática fundamentada en una política de relaciones laborales participativa.

Además existe otro desafío para el área de ARH: la necesidad de conquistar espacio organizacional para actuar en los niveles táctico y estratégico, o cual exige ganar mayor credibilidad junto a la alta administración y los demás niveles de la organización, y obtener mayor autonomía y poder de decisión.

