

## LAS TEORIAS CLASICAS DE la ORGANIZACION

{ José Rodríguez de Rivera © Copyright 1999 All Rights Reserved }

### 1. Los primeros clásicos sobre la organización

#### 1.1 El entorno industrial a principios del siglo XX: La evolución industrial

El desarrollo de grandes empresas en el período previo a la Gran Guerra desplaza el campo de problemas desde los problemas de producción a otros sectores. Es cierto que en producción se iniciará también en Centroeuropa la introducción de la dirección científica de estilo taylorista, pero ahora adquiere mayor importancia el sector comercial y administrativo.

Al diferenciarse los programas de producción en las grandes empresas, como sucedió con la Dortmunder Union, de minería, hierro y acero que tenía hasta 15 grupos de productos, se plantea como muy relevante el problema de la coordinación. Al mismo tiempo, las empresas familiares tienen que convertirse en sociedades anónimas para captar capital. Y la dirección de las empresas pasa también de manos del empresario fundador y propietario a manos de los managers. Eso implica incluso que un anterior empresario-técnico sea sustituido por un experto de orientación administrativo-comercial que, consecuentemente, marca nuevos centros de interés en los asuntos a gestionar.

Un floreciente sector de la industria fue el eléctrico. Para organizar la función de distribución tuvo que coordinar el marketing de productos de la categoría bienes de inversión que adquirirían sobre todo otras empresas (gran maquinaria eléctrica en general). Los avances tecnológicos en la técnica de alta tensión y otras similares llevaron a la producción no ya de aparatos, sino de sistemas completos, como en el caso de la electrificación de ferrocarriles. El problema planteado por este mercado de bienes de inversión tenía una dimensión espacial, por la dispersión de regiones en que se realizaban las ventas y donde había que continuar con el mantenimiento de las instalaciones, y por otro lado exigía coordinar la actividad comercial con la de producción y la de diseño y proyectos.

El proceso de crecimiento llevó a una mayor especialización de las áreas de producción que se fueron convirtiendo en meras fábricas, como la de dinamos de la Siemens. Pero esto supuso una disociación entre el interés del jefe de fabricación y el de la empresa en cuanto orientada a la venta óptima de sus productos. En fabricación se orientaban a un mero ahorro quizá de miles de marcos, mientras que esto podía ocasionar millones de pérdidas en el conjunto.

En realidad, los managers americanos y alemanes habían realizado ya, sin el nombre, la idea del "profit-center" que se desarrollarían decenios después. Pero su sistema de cálculo interno, es decir, su sistema de información sobre costes, no respondía a las necesidades organizativas. El modelo de dirección por costes calculados, desarrollado entonces por Schmalenbach, implicaba un grado de relativa autonomía de los distintos sectores, que era imposible conseguir en la red de condicionamientos mutuos entre las áreas comercial y técnica - por lo menos en el caso de las tecnologías y fabricación de instalaciones eléctricas. El problema de la coordinación general de la gran empresa desde una dirección general se resolvió luego, en los años 60, al introducir el sistema de organización divisional.

La extensión geográfica y de productos obligó además a crear "comisiones" y "organismos centrales" para la coordinación, p.ejemplo, una comisión para disposiciones sobre adquisición de materiales, que concluyó transformada en un departamento central de compras, u otra sobre construcciones e instalaciones.

## 1.2 El entorno de ideas en que comienza a trabajarse el tema organizacional

En Francia se tradujo "Shop Management" (de 1902) el año 1907 con el título de "Direction des ateliers". Luego sus ideas son difundidas por Le Châtelier (1850-1936), profesor del Collège de France, que tradujo la obra The Principles of Scientific Management al francés. Inicialmente se aplicó, y de forma aislada del resto del sistema taylorista, sólo el sistema de medición de tiempos en la industria del automóvil. Esto suscitó los primeros conflictos en la factoría de Berliet (primavera 1912), y luego en Renault-Billancourt (febrero 1913) - surgen las primeras huelgas contra el cronometraje. Pero también estos conflictos constituyeron la mejor propaganda del método[1]. De todas formas, los obreros no se oponían a incrementar sus rendimientos, si esto implicaba un aumento de sueldos[2].

En la literatura del período se tratan sobre todo los problemas de la organización de fábricas. Obras muy orientadas a los problemas prácticos, y con poca atención a los temas teóricos implicados. En este tiempo se presta enorme atención a todo lo que viene de USA - una tendencia que se mantiene hasta el día de hoy.

En el tema de fabricación se discutieron los trabajos de Taylor y Ford. Pero se comienza a trabajar la problemática de la psicología aplicada en la mencionada "Psicotécnica" [3]. Posteriormente se tratan también temas administrativos y de la oficina comercial (Kontor).

En el campo de interés "fabricación" destacó la obra del ingeniero Grimshaw con su libro sobre taller y organización, cuya 3ª edición se publicaba en 1908 [4]. Grimshaw resalta la importancia de los elementos gráficos en el trabajo organizacional, que luego recogerá en su obra Nord-sieck, y de los "formularios" como instrumentos escritos organizatorios.

Se podría incluso afirmar que en los dos primeros decenios, la "organización instrumental" es una disciplina centrada en los formularios y documentación. Naturalmente, tales medios se apoyaban en un conocimiento sobre la forma de estructurar procesos, dividir tareas, preparar secuencias de trabajo etc. En esta línea se ofrecen también descripciones del estilo "CASO"[5]

En 1898 se fundó en Alemania la revista "Organisation" - que hoy es la conocida ZFO - especializada no en temas de economía contable, sino de problemas organizativos, sobre todo, los de la fábrica.

A nivel académico, el primer paso en dirección a un tratamiento científico del tema organizacional lo dieron los profesores de ingeniería (p.ejemplo, en las universidades técnicas de Aquisgran, Berlín o Han-nover) al crear cátedras de "ciencia del Betrieb" (entendido como centro de producción, no coextensivo con la empresa, que puede disponer de varios centros). Inicialmente se seguía ahí plenamente el taylorismo: en los métodos de medida de tiempos y movimientos, pero pronto se comenzó a comprender la necesidad de atender al hombre en su integridad.

A un nivel de praxis social, la asociación para la política social ('Verein für Sozialpolitik', fundada en 1872), que se encuentra en los factores origen del pensamiento weberiano, con L.Brentano, G.Schmoller y A.Wagner, entre otros, contribuyó por su parte a avivar el interés por la dimensión social de ese nuevo mundo industrial, dentro de unas ideas claramente aprobatorias a la economía de mercado (no eran como se les acusó, polémicamente, doctrinarios socialistas).

## 1.3. FAYOL

### 1.3.1 La personalidad y la obra de Fayol

Francia cuenta con uno de los primeros autores que estudió a fondo la problemática organizacional en una época dominada por el taylorismo[6].

Se trata de la figura de H.Fayol (1841-1925) y su influyente obra sobre la "Teoría de la Administración y Management"[7]. Aunque Fayol presenta sus ideas en 1908 a la "Société d'Industrie Minérale" su obra central es: Adminis-tra-tion industrielle et générale (París, 1916).

Henri Fayol (1841-1925) era un ingeniero de minas que había aprendido su oficio en la práctica. Trabajó en la empresa minera y metalúrgica de Commentry-Fourchamboult-Decazeville, primero como ingeniero, pero luego, desde sus 30 años, en la gestión, y desde 1888 a 1918 fue Director Gerente[8].

Su gran obra fue publicada cuando tenía ya 70 años. Antes había escrito artículos sobre ingeniería de minas y ciertos trabajos sobre administración, pero hasta 1916 no se imprimió en el Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale su trabajo fundamental: "Administration Industrielle et Générale - Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle"[9].

La difusión en inglés de la obra traducida como "General and Industrial Management" se inició en 1949 y ya se discutió si tenía sentido traducir "administration" por "management". De suyo, Fayol no restringía el concepto al campo industrial, y en sus últimos años se ocupó de otros dominios de gestión: pública, religiosa, comercial etc. e impartió una serie de conferencias en la École Supérieure de la guerre. Su influencia fue enorme, y el Business Week de 1964[10] llegaba a afirmar que, lo admitieran o no, la mayoría de los "managers" son hoy "fayolistas"

Fayol escribe su obra más que como una reflexión crítica sobre su actividad de directivo, como una especie de ratificación de lo acertado de sus decisiones en la dirección de la empresa, algo así como si hubiera podido aplicar en la práctica los principios que ahora formula[11]. Por lo demás, el éxito en su gestión durante 1888 que él se atribuye, parece pudo tener otros motivos como una elevación de precios[12]. De todas formas, Fayol no es un Lee Iaccoca que recuerda narcisísticamente sus éxitos, es sobrio y no hace ningún recuento de anécdotas triunfales. A pesar de su restringido campo de experiencias, Fayol tuvo en cuenta otros sistemas: en sus notas[13] llega a comparar estructuras administrativas de empresa con las de otras instituciones, como la eclesiástica en que los cardenales que eligen al Papa se colocan luego como sus subordinados.

Su punto de vista es el de "ejecutivo" (director general) sin intereses de capital ni participación en la firma que dirige. Pero como "experto" logró compensar el poder de los propietarios, y tomó decisiones realmente decisivas para la supervivencia de la firma como la de adquirir otras minas (las que gestionó inicialmente en Commentry ya habían cerrado en 1918). Su actividad confirmaría la hipótesis de que la continuidad de un sistema organizado como es la empresa, más que en la pertenencia a una familia o grupo de capital se basa en la identidad de las prácticas internas de gestión - hoy decimos: en la "autopoiesis" o capacidad de autoregeneración y reproducción del propio sistema.

Una innegable aportación de su obra es la constatación de que para evaluar un sistema organizado, más que medir en términos económico-monetarios su rentabilidad, es necesario "analizar su gestión". No basta constatar qué beneficios se han conseguido, sino estudiar si con otra mejor gestión no se hubieran logrado aún mejores rendimientos. En ese estudio de la forma de gestionar la empresa, Fayol estudió ante todo las dificultades creadas por factores externos (legislación, administración pública)[14]. Fayol era consciente de los acoplamientos estructurales entre empresa y entorno, pero su punto de vista crítico sobre el sector público, en que diagnostica bien el efecto de tales ingerencias administrativas en la gestión de entidades públicas, no se extiende tanto al sector privado en que olvida tales limitaciones.

En su aportación es central el análisis del reparto de poder en la empresa - e incluso se le atribuye (falsamente) el "organigrama", que visualiza tales relaciones de poder. Fayol introduce ciertamente,

en contra de la idea liberal de la "mano invisible", el concepto de la necesidad de una "mano visible" en la empresa. En ese reparto, Fayol no concede a los obreros más de un 5% de capacidad de decisión frente al total (de todas formas, más que Taylor que les dejaba 0%).

La creación de una "doctrina administrativa" que ayudara a un mejor ejercicio del poder en esos sistemas creía sería fruto, como en él mismo, de la "reflexión" sobre las propias experiencias. Tal doctrina debería enseñarse ya en la misma escuela primaria para ayudar a organizar mejor toda la vida social.

### 1.3.2 La teoría de la organización en Fayol

Dada su experiencia como ingeniero y práctico, Fayol que desarrolló durante gran parte de su vida una actividad a nivel de alto management, estudió además las cuestiones que planificaba la administración y dirección del conjunto al alto ejecutivo, más que la dirección a niveles más operativos de la ejecución de (lo estudiado por Taylor). En lugar de apelar a estudios sistemáticos compilando datos, como hacía Taylor, Fayol se apoya sobre todo en sus experiencias personales. Tiene el mérito de haber sido uno de los primeros en comprender que el problema de la dirección de la empresa debe tratarse como una totalidad (hoy hubiera ciertamente empleado el término de "sistema" complejo).

Fayol comprende además que la problemática tratada, y experimentada por él mismo en la industria, tiene los mismos parámetros en los demás tipos de organización y por ello extiende conscientemente la validez de sus afirmaciones a esas otras formas de grupos organizados.

#### 1.3.2.1 Puntos centrales

El centro de interés de este enfoque se sitúa en el problema de la "creación de departamentos" y en el de la "coordinación". Su objeto material es el conjunto de la empresa. Fayol toma como punto de partida la tarea global de la organización y se plantea el problema de dividirla en tareas o funciones parciales distribuidas entre distintos responsables.

Distingue ahí los siguientes campos funcionales:

- (1) Funciones técnicas: obtención o generación de objetos, fabricación, transformación, etc.
- (2) Funciones comerciales: ventas, compras, intercambios.
- (3) Funciones financieras: adquisición de capital, su uso, su control.
- (4) Funciones de seguridad: protección de personas y bienes materiales.
- (5) Funciones de cálculo contable: balances, inventarios, precios de compra, estadística, etc.
- (6) Funciones administrativas (o de Management) que se articulan a su vez en:

Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, Control.

Fayol opinaba que estos grupos de tareas son independientes de la dimensión, tipo y grado de complejidad de la empresa, y consideraba conocidos los cinco primeros, pero creía que había que explicar más en detalle el sexto.

Hoy añadiríamos la función de marketing (el concepto de producto se refiere actualmente a solución y respuesta a los problemas del usuario, antes más bien a lo generado por la dinámica propia de los factores combinados en el sistema) con sus subfunciones de estudio del mercado y publicidad, pero también con la de configuración del producto. También añadiríamos la función de gestión de los flujos de información y la de los flujos de material y objetos tratados en el proceso (Logísticas). Como se verá más abajo, no está directamente mencionada pero si se incluye en la diferenciación de la función administrativa la función de gestión de los recursos humanos y motivación.

Fayol intuía ya la dimensión sistémica de una organización al considerar las interdependencias mutuas entre esas funciones, y al afirmar que no todas ellas poseían el mismo rango o relevancia. Transcendiendo la visión del técnico, afirmaba que las funciones y competencias de la dirección superior del conjunto eran incluso más importantes y útiles que las técnicas empleadas en la producción. En lo que concierne a la función de "Administración", que hoy denominamos Management, Fayol le asignaba las siguientes tareas (oc.p.8):

"La planificación previa, la organización, ordenación y control pertenecen indiscutiblemente a la administración en su sentido usual. No es absolutamente necesario, incluir también la asignación de tareas concretas, pues se la podría considerar como una actividad distinta. Pero me he decidido a incluirla en la administración por las siguientes razones:

- 1) Son tareas de la administración seleccionar y formar el personal y conseguir su integración en una comunidad social, son tareas de enorme relevancia para asignar luego tareas a esas personas.
- 2) La mayoría de los principios de la asignación de tareas son principios de administración; pues administración y asignación de tareas se encuentran íntimamente ligadas. Facilita el estudio ordenar pues estos procesos en un mismo tema.
- 3) Esta ordenación tiene además la ventaja de constituir una importante función que merece despertar y mantener el interés y atención de todos tanto, por lo menos, como la función técnica.

Por esto la he definido de la siguiente forma:

Administrar es planificar previamente, organizar, asignar tareas, ordenar y controlar. Planificar previamente significa estudiar el futuro y establecer un plan económico. Organizar significa fundamentar ese organismo doble de la empresa que es tanto de naturaleza material como social."

Aquí aparecen pues la dimensión socio-comunicacional o las funciones inicialmente echadas de menos: recursos humanos y motivación.

#### 1.3.2.2. Conceptos de "Management" y "Administración"

En la explicación de los conceptos de Management y Manager es preciso establecer su comparación con el de Administración, tanto más cuanto que en el ámbito de lenguas españolas se han empleado frecuentemente estos términos, sobre todo bajo la influencia francesa.

Además en el ámbito anglosajón y en el latino existe una controversia sobre el uso de los conceptos de "Management" y de "Administración" que se deriva de la recepción de la obra de Fayol y de su empleo del término "opérations administratives"[15]. Fayol parece haber distinguido inicialmente entre esa función administrativa, como una de las seis áreas funcionales del conjunto de actividades directivas, y la función superior (dirección del conjunto) que denominaba "gouverneur". Luego renunció a esta distinción entre gobierno del conjunto (equivalente al

concepto de la BWL de "política de empresa") y administración como gestión de las distintas áreas. Bajo el influjo de este enfoque se ha llegado así a definiciones como las siguientes:

"To administrate is to plan, organize, command, coordinate and control"

(Coubrough, 1930).

"To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to coordinate and to control"  
(Storrs, 1949)[16].

Actualmente, sin embargo, predomina una comprensión más restringida del término "Administración" para designar una subfunción del Management, en la que se trata de la ejecución de las medidas ya decididas a nivel superior (lo que solemos designar como función de los administrativos). En la literatura internacional se ha impuesto el término de Management para la función más global, ejercida en las empresas, que Fayol designó como administrar. Sólo en referencia a la dirección de organismos estatales o de organizaciones sin fines económicos se sigue empleando el término de Administrar.

1.3.3 Los elementos básicos para una buena Administración (o Management-Dirección)  
Estos elementos para administrar organizaciones son:

#### 1. PLANIFICAR (prévoir):

En la parte inferior de la escala jerárquica, Fayol deja una cierta autonomía a los obreros para ejecutar sus tareas, pero para compensar, acentúa la importancia de la planificación. Ésta, en el sector del carbón, consistía sobre todo en la previsión de ventas. Fayol criticaba la orientación a la mera intensificación de la cantidad cuando se preveían mayores ventas. Para él, lo esencial era planificar la producción. En las minas que dirigía constató así un próximo agotamiento del yacimiento, que durante la gran depresión de las últimas décadas podría aún suministrar la cantidad requerida, pero que luego debería ser sustituido. Él mismo elaboró una teoría de yacimientos ("théorie des deltas")[17]. Para Fayol, la planificación debe apoyarse en proyecciones fiables del futuro de la economía, del nivel de consumo previsto, y de las innovaciones tecnológicas - p.ej., el tuvo en cuenta el desarrollo de fuentes de energía alternativas.

Para Fayol, de las informaciones se llega a una predicción y de ésta a un programa de acción en que se diseña la línea de conducta a seguir:

- A largo plazo (tema entonces ni siquiera considerado) en que se tratará de previsión y planificación de actividades futuras (lo que hoy denominamos Planificación Estratégica),
- A medio plazo de la Planificación Táctica,
- A corto plazo de la dirección contingente, ligada a las circunstancias actuales.

#### 2. ORGANIZAR

##### a) Organizar el proceso de trabajo

Fayol se opone a la idea taylorista sobre el papel del capataz o maestro. Mientras Taylor propugnaba una especialización en esas tareas de coordinación (con ocho aspectos distintos), Fayol creía que un operario sólo podía recibir órdenes de un solo jefe. En los talleres de Commeny había constatado los conflictos derivados de las competencias de tres maestros. En lugar de dividir competencias había que delegarlas. Así, el ingeniero no perdería autoridad, sino la aseguraría. Para mejorar la gestión sería bueno, además, mantener frecuentes reuniones con los subordinados.

Como nota Donald Reid[18], mientras Taylor era ingeniero en metal, Fayol lo era en minería, y sus problemas son obviamente diversos. Fayol vio la dificultad de una división del trabajo excesiva en las minas (lo mismo que en los estudios de Jaques y Trist después de la guerra). Por eso consideró necesario devolver al mismo equipo arte de sus responsabilidades en la organización de sus tareas - que se les había quitado para confiarlo a técnicos, pero apartados del contacto directo con las dificultades materiales[19]. Los operarios agrupados espontáneamente se estimulaban mejor y cambiaban menos en sus brigadas[20]. Para Fayol, lo importante es organizar la libertad, no dictar un determinismo mecanicista (como sucede con las instrucciones de Taylor)[21]. Como estímulo tomaba la remuneración ligada a la producción. El problema de la Dirección sería así sacar luego, organizando bien las cosas, el máximo provecho de lo producido. Eso exigía, en la mina, un buen flujo (logística!) de vagones que retiraran el carbón. Los primeros escritos de Fayol se dirigían precisamente a la cuestión de organizar mejor el transporte en las minas.

Por tanto, a pesar de sus ideas sociales conservadoras, y de su lógico acento sobre el papel de la jerarquía en la empresa[22], en lo referente a la organización del trabajo, Fayol, realista por su experiencia propia, concede un alto grado de autonomía al grupo de trabajo. Una idea que Donald Reid vincula a la tradición industrial francesa desde Le Play[23].

b) Coordinar:

En general, las industrias francesas de entonces sólo actuaban en un sector. Comanbault era una excepción pues asociaba minas de carbón, de hierro, y metalurgias. Esta fusión había surgido de distintas empresas pequeñas con directores-propietarios y personal especialista metalúrgico, pero también campesinos-mineros.

Esta situación suponía dispersión de poder y de flujos de mando[24]. Al constatar el declive de la mina de Commentry, Fayol comprendió la necesidad de "coordinar" en una empresa multifuncional. Se consideraba entonces muy rentables las fábricas metalúrgicas de Comambault, pero su prosperidad se basaba en un bajo precio pagado por el carbón de Commentry. Al descender la producción de esta mina se clarificó repentinamente la verdadera situación. Fayol vio que no podía basarse uno en la rentabilidad aislada de una parte de la firma, pues incluso podía encubrirse así una deficiente gestión[25]. Al ser nombrado director general, Fayol reestructuró el conjunto buscando coordinar las distintas unidades. Cerró así factorías metalúrgicas no rentables para el conjunto, y adquirió otros centros (minas en Brassac y minas y fábricas en Decazeville). Poco antes de comenzar la guerra de 1914, la empresa adquiría participaciones en otras minas de hierro en la Lorena y en acerías en el Paso de Calais.

En la estrategia de coordinación a nivel empresarial, Fayol, además de ver la necesidad de poseer un personal bien cualificado (aprovechó personas cualificadas de minas cerradas) planificó una mayor movilidad de capitales en la corporación y enroló un equipo de directores muy bien preparados. Para él, una empresa no podía comprenderse como mero instrumento, o recurso organizativo al servicio de los intereses de los propietarios ("principal"), sino veía necesario la cooperación de éstos con los administradores ("Agent").

3. MANDO - tensión Propietarios- Dirección:

El concepto de mando y dirección a que llegó Fayol se explica teniendo en cuenta la situación de su empresa. Esta había surgido como sociedad dirigida por cinco personas que a la muerte de sus fundadores, 1874, pasó a ser sociedad anónima. El consejo de administración de Comanbault estaba muy alejado del control de los accionistas. En 1880, este consejo afirmaba su poder subrayando, a los 3 directores que habían quedado, que el poder ejecutivo no se ejerce sino por delegación expresa del consejo, que además tiene el derecho de cambiar la misma dirección[26]. Finalmente sólo quedó un director, puesto que ocupó Fayol en 1888 después de dimitir su

antecesor por la tensión constante con el consejo. Pero éste tampoco era capaz de dirigir realmente la empresa. De Fayol parece se esperaba poder liquidar la empresa con la mayor eficacia y rapidez posibles. Pero él definió de nuevo su puesto, con identidad propia e independiente del consejo - incluso subrayó esta autonomía al instalar una oficina propia separada de las salas del consejo de administración.

Fayol hubo de luchar contra las restricciones a su actividad impuestas por los miembros del consejo, que en 1889 no le dejó participar en la revisión de los estatutos. Pero cuando recuperó los dividendos regulares su papel empezó a ser reconocido. Entonces se atrevió a criticar la política conservadora del consejo (en lo fiscal etc.) como estorbo a una gestión eficaz. En vez de inversiones necesarias, cuando Commeny descendía, el consejo sólo gestionaba como "un buen padre de familia" para liberarse pronto de sus deudas, pero sin ambición alguna para el futuro. En 1912 pedía que los miembros del consejo estuvieran a la altura de sus responsabilidades[27]. Era además decisiva la actuación del consejo al elegir los directores, pues no se les había seleccionado adecuadamente según las funciones que debían desempeñar. Fayol llegó a dar un ultimatum al presidente: si el director general aprobaba incondicionalmente un proyecto, el deber del consejo era admitir su financiación.

Por tanto, para él, las responsabilidades y competencias del consejo debían limitarse y dejar autonomía en todo lo técnico y organizativo a la Dirección. Para Fayol, la dificultad para ver claras las cosas provenía del enfoque restringido a los beneficios como actitud típica del accionista, sin más visión de futuro.

Hay que tener en cuenta, que sus ideas influyeron programáticamente sobre el desarrollo de las grandes empresas en minería y metalurgia de la Francia de comienzo de siglo. Fayol veía sin futuro a la empresa familiar, no por escasez de medios financieros, sino por limitaciones en su comprensión de la necesidad de "organizar". No había garantías de que en la familia existieran personas capaces de dirigir. Y sin un jefe adecuado no había futuro. En este contexto comparaba la empresa a lo que sucedió con el paso de las monarquías absolutas a las constitucionales[28]. Las sociedades anónimas tenían la misma dificultad para dirigir la gestión. Sus miembros no tenían las capacidades necesarias de gestión.

En realidad, durante todo el s. XIX, las decisiones básicas de las empresas mineras del norte habían sido tomadas por tales consejos, los directores sólo debían ejecutarlas. Sólo a fin de siglo se contó con directores capacitados[29].

Condiciones para el ejercicio de la autoridad

Para Fayol, el organismo que es la empresa sólo funciona si existe unidad de mando (ver abajo los "Principios" de Management). Para ejercer esa autoridad son precisos ciertos puntos:

- Conocer en profundidad al personal
- Eliminar los incapaces
- Conocer las relaciones y convenios entre la empresa y sus agentes
- Dar ejemplo
- Supervisar el cuerpo social
- Celebrar reuniones
- No perderse en detalles, en pequeñeces



- Procurar la actividad, la iniciativa, el compromiso abnegado de todos.

#### 4. CONTROL (redefinir el control):

Se trata del seguimiento de las actividades y de su comparación con lo previsto en los planes para poder sacar conclusiones correctoras a tiempo. Para Fayol, el factor humano era esencial. En esto se diferencia de sus contemporáneos alemanes que se centraban en el factor capital, o del Taylorismo americano centrado en el factor métodos.

En su época, aunque la empresa empezaba a suministrar servicios sociales (al trabajador que necesitaba para la producción), los derechos políticos y sindicales estaban muy limitados. Se utilizaba a la misma iglesia para legitimar el poder de la empresa y se controlaban otros centros locales[30], como comercios, para impedir toda difusión de información crítica.

El predecesor de Fayol, Stéphane Mory, había sido un saint-simonista con la idea de crear una ciudad-fábrica en que toda la vida de los trabajadores girara alrededor del centro productivo dirigido de una forma totalmente "paternalista". Había creído en la solidaridad obrera de una comunidad de trabajadores y había hecho organizar en 1873 una "fête du travail" para los 56 obreros que llevaban 30 años en la mina de Commentry. Mory también había sido influenciado por Le Play. Mory fue popular entre los obreros con los que discutía. Al caer el Emperador Napoleón III, tras la guerra franco-prusiana, con los nuevos tiempos republicanos, Mory comprendió que había cambiado todo. Comenzaron las luchas obreras, huelgas y conflictos. Y en esa situación las minas de Decazeville fueron adquiridas por Comambault. Fayol se abstuvo de toda política directa, dejó de vigilar la asistencia a misa de los obreros, no instaló más comercios propios de la empresa (como nuestros economatos de empresas públicas) pues creía que las tiendas locales suministraban lo necesario. Para Fayol, el sistema empresa y el sistema político eran entidades independientes. Por otra parte, el paternalismo anterior se hizo imposible al aumentar la dimensión del sistema. Y lo que él consideraba necesario era delimitar bien los objetivos y tareas de la dirección.

La política de empresa orientada como comunitaria y paternalista para configurar incluso los "valores" de referencia de los agentes debería verse en su tensión a la resistencia de los obreros. Los ritos religiosos y las otras prácticas orientadas a crear una cohesión como de comunidad, para Fayol, pretendían influir sobre la misma esfera de "valores" del personal. La gestión administrativa podría así llegar a influir al nivel afectivo y psíquico del personal (esfera que hoy denominamos de "cultura" de la organización). Tales iniciativas podían contribuir a la paz interna y a la productividad[31]. Todas esas actividades podrían contribuir a crear un "esprit de corps" entre los obreros.

En 1898 constataba el éxito de su actividad, no tanto como técnico, sino por su facultad de organizador y gestor de hombres ("manoeuvrier des hommes"). De tres mil obreros en Decazeville, antes considerados incapaces de disciplina se logró un colectivo de la mayor eficiencia[32].

Para él, cada grupo de las seis funciones citadas requiere una cualificación especial en la persona que lo desempeña. Es interesante recordar aquí la forma en que ha sistematizado sus experiencias, como aparece en el siguiente cuadro en que pondera porcentualmente las capacidades necesarias para cada función:

% cualificación/competencias para desempeño de tareas

Rango jefes

(gran empres.)

Admin.

Técnica

Comer-cial

Econo/ financ.

Seguri-dad

Conta-bilidad

total capac.

obrero

5

85

---

---

5

5

100

maestro

15

60

5

---

10

10

100

jefe taller

25

45

5

---

10

15

100

jefe sección

30

30

5

5

10

15

100

jefe dpto. técnico

30

10

5

10

10

100

Director

40

15

15

10

10

10

100

varios centros

Director gral.

50

10

10

10

10

10

100

Fig. 1: Tabla de exigencias de aptitudes para el desempeño de distintos puestos de mando

#### 1.3.4 Los "Principios" de la organización

Fayol resume sus experiencias en 14 principios generales de administración, que se refieren a los problemas que siguen siendo hoy los más relevantes en cualquier organización:

1) Principio de la división del trabajo: Sirve tanto para aumentar el rendimiento como para reducir la necesidad de empleo de esfuerzos.

"La división del trabajo es una ley de la Naturaleza... El objeto de la división del trabajo es producir más y con mejores resultados con la misma cantidad de esfuerzo. El trabajador que está haciendo siempre la misma pieza, y el director que está ocupándose constantemente de los mismos problemas, adquieren una destreza, seguridad y exactitud que aumentan su producción. Por otro lado, cada cambio de ocupación implica un esfuerzo de adaptación que reduce la producción."

2) Principio de autoridad: Es decir, deben existir competencias para la decisión y exigencias de obediencia a otros.

Autoridad es el derecho a mandar y la energía para hacerse obedecer. Hallamos que es de dos clases: autoridad institucional, que se deriva del cargo desempeñado, y autoridad personal, que es el resultado de la inteligencia, los conocimientos, las cualidades morales, y el don de las personas aptas para el mando. Un hombre no puede ser un buen dirigente a menos que tenga autoridad personal e institucional (estatutaria) a la vez.

No podemos concebir la autoridad sin la responsabilidad; es es sin una sanción, recompensa o castigo, que acompañe al ejercicio del poder....La necesidad de una sanción surge, en primer lugar, del sentido de la justicia y es mayor por el hecho de que para el bien común, tenemos que alentar todos los actos que tengan éxito, y desalentar los que no lo tengan.

3) Principio de disciplina: Reune comportamientos deseables como obediencia, diligencia en el trabajo, buena conducta etc.

La disciplina consiste en obediencia, diligencia, energía, actitud correcta y señales exteriores de respeto, dentro de los límites fijados por el convenio entre una empresa y sus empleados. Este convenio fija siempre las condiciones de la disciplina, tanto si se han fijado por escrito como si se han dado por sobreentendidas, y si son el resultado de los deseos de las partes interesadas o

simplemente de las leyes y las costumbres. Puesto que la disciplina depende de muchas clases diferentes de convenios, aparece en múltiples formas y las obligaciones que entraña en cuanto a obediencia, diligencia y energía varían en las diferentes empresas, para distintas clases de empleados en la misma empresa, y también según el momento y lugar.

4) Principio de unidad de mando: Todo subordinado sólo puede depender de un jefe que está capacitado para impartir sus instrucciones.

Un empleado tiene que recibir de un solo hombre las instrucciones sobre una operación particular. Esta es la regla de unidad de mando, regla que se aplica en todo momento y en todas las circunstancias, y cuya influencia sobre el éxito en los negocios es por lo menos tan grande como la de cualquier otro principio; si se infringe esta regla, se debilita la autoridad, se pone en peligro la disciplina, el orden se convierte en confusión, y la tabilidad resulta amenazada.

5) Principio de unidad de dirección.

Este principio puede formularse así: Un director y un plan para todas las operaciones que tengan el mismo objeto. Es una condición esencial para la unidad de acción, para coordinar todos los recursos y para ver que todos los esfuerzos se dirigen a un mismo fin. Un cuerpo con dos cabezas es una monstruosidad, tanto en el mundo de la organización como en el mundo animal, y tropieza con las mismas dificultades para sobrevivir.

6) Principio de subordinación de intereses particulares bajo el interés común.

Este principio recuerda que en cualquier empresa, el interés del empleado o de un grupo no debe anteponerse al de la empresa en su conjunto; eso es válido para las empresas de todas clases, desde el hogar hasta el Estado.

7) Principio de la remuneración justa del personal.

La remuneración es la recompensa por el trabajo realizado; debe hacerse sobre una base justa y equitativa, y - en la medida de lo posible - debe satisfacer tanto al patrono como al empleado.

8) Principio de centralización:

La centralización y la descentralización deben tomarse como grados en un continuo. Dicho grado o nivel de centralización de decisiones dependerá de la situación concreta.

Como la división del trabajo, la centralización es una de las leyes de la Naturaleza; en cada organismo, ya sea animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la Dirección, y desde este punto son transmitidas órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo. La centralización no es un sistema de administración, bueno o malo por sí mismo y que pueda adaptarse o descartarse a capricho. Está siempre presente en cierto grado, de modo que la cuestión de la centralización es sólo de grado; el problema está en hallar cuál es el mejor grado de centralización para una empresa dada.

9) Principio de ordenación jerárquica:

La jerarquía es la serie de cargos que va por orden de rango, desde la autoridad suprema hasta el último empleado. El conducto jerárquico es el camino que siguen todas las comunicaciones emanadas de la autoridad superior, o se dirigen a ella, al pasar por todos los rangos de la jerarquía.

10) Principio de orden en el conjunto administrado.

Todo el mundo conoce la fórmula para el orden en las cosas materiales: un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio; y la fórmula para el orden humano es la misma: un lugar para cada uno y cada uno en su lugar.

#### 11) Principio de la justicia equitativa.

Para estimular al personal a que ponga toda la buena voluntad y toda la devoción de que sea capaz en el ejercicio de sus deberes, tenemos que tratarle con amistad, y la equidad es el resultado de combinar la amistad con la justicia. Sin embargo, esto no significa que la equidad excluya la energía ni la firmeza, cuando estas cualidades sean necesarias, y su aplicación exige una gran experiencia, y su aplicación exige una gran experiencia, sentido común y amabilidad.

#### 12) Principio de estabilidad y fidelidad de los colaboradores a la firma.

Un empleado necesita algún tiempo para adaptarse a una nueva función y llegar al punto en el que, si posee la aptitud necesaria, la cumplirá a satisfacción; si se le desplaza tan pronto como haya terminado el período de iniciación, o antes de terminarlo, no habrá tenido tiempo para prestar ningún otro servicio apreciable, y si esto sucede constantemente, la función nunca se realizará satisfactoriamente.

#### 13) Principio de la iniciativa de todos los responsables.y

#### 14) Principio del espíritu de solidaridad.

La unión hace la fuerza. Este proverbio debe tenerlo siempre presente el jefe de toda la empresa. La armonía y la unión entre el personal de una empresa son una fuente de vigor, y por consiguiente, hay que procurar desarrollar-las.

Estos principios deben comprenderse como ayudas orientadoras, no como normas prescriptivas absolutas. Fayol no partía de abstracciones, sino conocía bien las formas de conducta humana. En realidad, al exponer esos principios estaba anticipando la dimensión que hoy denominamos de "cultura" de empresa, como dinámica interna de un sistema social, y que es realmente la condición de posibilidad de éxito para toda superestructura formal organizatoria. Evidentemente, hijo de su tiempo, Fayol no plantea siquiera la posibilidad de configurar de otra forma los contenidos concretos de dichos principios. El autoritarismo de la época no es cuestionado en absoluto.

Entre esos principios resalta la claridad de su formulación del principio de autoridad en "línea" donde define la unidad de mando en la distribución de tareas y la estructura jerárquica. En este punto se opone incluso a la posible pluralidad en la distribución de tareas (con las restricciones impuestas al nivel de competencias del capataz), tal como es posible en el Taylorismo, pues considera que amenazaría la disciplina, el orden y la estabilidad del conjunto.

Para compensar la lentitud de tal sistema jerarquizado al extremo, propone establecer lazos horizontales entre los departamentos. Las relaciones horizontales eran poco estudiadas por los directivos de la época, y sufrían por tanto las consecuencias de una mala coordinación interdepartamental. Para Fayol, tal como expresa la figura las líneas verticales de autoridad se cruzan y chocan con las líneas horizontales de relaciones. En el esquema se ven dos líneas de autoridad que convergen en el Director Gerente. En ambas líneas pasan luego a Director de Fábrica, Superintendente, jefe de Departamento, Inspector, Capataz y Operario.

Para ejecutar los deberes asignados a cada línea deben existir contactos y comunicaciones entre los individuos de ambas (en caso contrario estaríamos en una organización totalmente burocratizada con canales rígidos y lentos de comunicación). Dichas relaciones pueden referirse a:

la jurisdicción o competencias para desarrollar un trabajo en una u otra línea;

la coordinación de los planes de acción y de los métodos de fabricación, necesaria para conseguir resultados uniformes en el trabajo;

el examen y crítica o control del trabajo necesarios cuando se transfiere trabajo de una línea de autoridad a otra para completar operaciones sucesivas;

la división de tareas que se solapan.

Los círculos del diagrama de la figura 2 indican los puntos en que se cortan autoridad vertical y relaciones cruzadas (un antecedente de la actual organización transversal). Esos puntos suelen ser origen de roces o choques en la práctica.

Para mantener esas relaciones transversales, Fayol cree necesario deber suministrar un proceso de ajuste automático. Para que los directivos de cualquier nivel puedan comunicar unos con otros, tomar decisiones e iniciar acciones, deben cumplir los siguientes requisitos:

\* El contacto o relaciones interdepartamentales sólo deben iniciarse con el consentimiento de los superiores inmediatos de la línea de autoridad.

\* Antes de emprender ninguna acción, ésta debe ser aprobada por los superiores inmediatos de la línea.

La necesidad de estos conductos jerárquicos nace para Fayol de que es preciso transmitir bien informaciones y órdenes, y que haya unidad de mando. Pero en una gran organización, como en el Estado, eso supone caminos muy largos. Cuando el éxito depende de la rapidez en la ejecución es preciso encontrar un medio no burocrático que concilie el respeto por los conductos jerárquicos con las exigencias de acción inmediata. En lugar de subir por la escalera jerárquica hasta la cúspide y descender luego hasta el punto requerido, es más sencillo y rápido ir directamente, por ejemplo, desde F a P (nivel de capataces). Esto puede ser lícito, si E y O han permitido a sus respectivos subordinados establecer ese contacto directo.

Estos principios deben comprenderse como ayudas orientadoras, no como normas prescriptivas absolutas. Fayol no partía de abstracciones, sino conocía bien las formas de conducta humana. En realidad, al exponer esos principios estaba anticipando la dimensión que hoy denominamos de "cultura" de empresa, como dinámica interna de un sistema social, y que es realmente la condición de posibilidad de éxito para toda superestructura formal organizatoria. Evidentemente, hijo de su tiempo, Fayol no plantea siquiera la posibilidad de configurar de otra forma los contenidos concretos de dichos principios. El autoritarismo de la época no es cuestionado en absoluto.

Entre esos principios resalta la claridad de su formulación del principio de autoridad en "línea" donde define la unidad de mando en la distribución de tareas y la estructura jerárquica. En este punto se opone incluso a la posible pluralidad de puestos de planificación del trabajo encargados de la distribución de tareas (con las restricciones impuestas al nivel de competencias del capataz), tal

como es posible en el Taylorismo, pues considera que amenazaría la disciplina, el orden y la estabilidad del conjunto.

Para compensar la lentitud de un sistema jerarquizado en que teóricamente toda comunicación entre puestos inferiores debe recorrer el camino ascendente-descendente que va por los jefes comunes, propone establecer lazos horizontales entre los departamentos. Las relaciones horizontales eran poco estudiadas por los directivos de la época que sufrían por tanto las consecuencias de una mala coordinación interdepartamental. Para Fayol, tal como expresa la figura, las líneas verticales de autoridad se cruzan y chocan con las líneas horizontales de relaciones. En el esquema se ven dos líneas de autoridad que convergen en el Director Gerente. En ambas líneas pasan luego a Director de Fábrica, Superintendente, Jefe de Departamento, Inspector, Capataz y Operario.

Para ejecutar los deberes asignados a cada línea deben existir contactos y comunicaciones entre los individuos de ambas (en caso contrario estaríamos en una organización totalmente burocratizada con canales rígidos y lentos de comunicación). Dichas relaciones pueden referirse a:

- la jurisdicción o competencias para desarrollar un trabajo en una u otra línea;
- la coordinación de los planes de acción y de los métodos de fabricación, necesaria para conseguir resultados uniformes en el trabajo;
- el examen y crítica o control del trabajo necesarios cuando se transfiere trabajo de una línea de autoridad a otra para completar operaciones sucesivas;
- la división de tareas que se solapan.

Los círculos del diagrama de la figura indican los puntos en que se cortan autoridad vertical y relaciones cruzadas (un antecedente de la actual organización transversal). Esos puntos suelen ser origen de roces o choques en la práctica.

Para mantener esas relaciones transversales, Fayol cree necesario deber suministrar un proceso de ajuste automático. Para que los directivos de cualquier nivel puedan comunicar unos con otros, tomar decisiones e iniciar acciones, deben cumplir los siguientes requisitos:

- El contacto o relaciones interdepartamentales sólo deben iniciarse con el consentimiento de los superiores inmediatos de la línea de autoridad.
- Antes de emprender ninguna acción, ésta debe ser aprobada por los superiores inmediatos de la línea.

La necesidad de estos conductos jerárquicos nace para Fayol de que es preciso transmitir bien informaciones y órdenes, y de que haya unidad de mando. Pero en una gran organización, como en el Estado, eso supone caminos muy largos. Cuando el éxito depende de la rapidez en la ejecución es preciso encontrar un medio no burocrático que concilie el respeto por los conductos jerárquicos con las exigencias de acción inmediata. En lugar de subir por la escalera jerárquica hasta la cúspide



y descender luego hasta el punto requerido, es más sencillo y rápido ir directamente, p.ejemplo, desde F a P (nivel de capataces). Esto puede ser lícito, si E y O han permitido a sus respectivos subordinados establecer ese contacto directo.

#### 1.3.5 Relevancia e influjo de la obra de Fayol

Fayol estaba convencido de que la administración de una organización es un "arte", no una ciencia como quería Taylor, que puede y debe enseñarse a los futuros directivos. Su influencia en Francia y en el círculo de influencia francés, incluyendo España, es innegable, aunque sus ideas fueron desarrolladas posteriormente sobre todo en el ámbito anglosajón. Su obra se tradujo al inglés en 1925 y constituyó el punto de partida de una serie de trabajos orientados según la perspectiva funcional dentro de la corriente de Management angloamericana[33].

Como observa Hoffmann (oc. p.18), Fayol es importante en la clarificación del concepto de Management por los siguientes motivos:

- 1) Puso de relieve la unión de Praxis y Teoría para lo que puede considerarse una ciencia "clínica" como lo es la Teoría del Management. Con ello plantea los problemas teóricos como intimamente relacionados con los prácticos.
- 2) Fue el primero en desarrollar una teoría del Management sistemática apoyada en principios generales y orientada según "funciones" (entendidas como grupos de tareas similares).
- 3) Vió la interdependencia de las tareas del Management ante elementos como la dimensión, tipo y complejidad del centro, y por tanto también ante la circunstancia de que la corporación dirigida tenga o no carácter económico. Es decir: refiere el Management a la "organización" (en sentido sistémico), y no a una mera unidad de decisión empresarial dentro de un macrosistema económico.
- 4) Diferenció las funciones parciales del sistema en técnicas, económico-comerciales y administrativas (o de management).
- 5) Puso de manifiesto la importancia de la función reductora de inseguridad.
- 6) Asignó un lugar relevante al factor humano desde una perspectiva múltiple: motivacional, pedagógica, social.
- 7) Fundamentó su teoría del management derivándola del factor trabajo humano a coordinar (no desde el factor 'dirección técnica' como Taylor) y desde las categorías sociales del sistema.
- 8) Intuyó el enfoque sistémico al subrayar la importancia de las interdependencias entre las funciones del conjunto.
- 9) Consideró primordial una jerarquización de esas funciones,
- 10) Captó la importancia del factor humano, p.ejemplo, al resaltar la relevancia de distintas capacidades humanas para desempeñar distintas funciones.
- 11) Vió la necesidad y posibilidad de "enseñar" Management.
- 12) Los 14 principios que deben regir la actividad administradora responden a problemas todavía actuales.

## 2. El desarrollo posterior - los otros "clásicos" de la Teoría de la Organización

El retraso europeo en el tratamiento de los problemas organizacionales respecto a la situación en Norteamérica se puede advertir en el hecho de que Opel introdujera el sistema de producción en serie en Alemania en 1923, diez años después de Ford, y sin las subidas salariales que habían conseguido los americanos. Europa seguía desconociendo el valor de los incentivos económicos para el trabajo. Tampoco practicaba ciertamente la dirección autoritaria del sistema taylorista.

El desarrollo de las teorías de organización y management ha ido marcado por los problemas que se iban presentando. En los años 20, en USA las grandes empresas se organizan en divisiones, es decir en unidades dirigidas con un suficiente grado de autonomía que normalmente atendían o a un producto determinado (una línea de tipos de automóviles, por ejemplo) o a una región.

Esta divisionalización impuso organizar también funciones centralizadas para apoyar la co-ordinación del resto. Como instrumentos de tal coordinación se desarrollan sistemas de planificación, presupuestos y control. También se consolida organizativamente la división entre las tareas estratégicas de la dirección central y las tareas operativas de los distintos sectores.

En este desarrollo, sobre todo en lo que se refiere a procesos de descentralización, destacan: la United States Rubber Co., la General Motors (contaba en 1924 con unos 125 000 empleados, la Du Pont, y algunas otras grandes firmas. Es interesante notar que esta evolución tardó mucho en ser aceptada por otras empresas, p.ejemplo, Ford la introdujo en 1946, y General Electric en 1950.

En el estudio de estos problemas, además de las publicaciones de los Managers de la General Motors, surgen en esta fase trabajos que siguen la tradición de condensar en "principios" sus conceptos organizatorios. Se consideran clásico en este tiempo el libro de Mooney y Reiley, "O-nward Industry. The Principles of Organization and their Significance to Modern Industry (1931). Mooney había trabajado en la General Motors, Reiley era profesor de historia. Su obra define organización como "co-ordinación eficiente de todas las relaciones" y trata, en enfoque pragmático hacia la aplicación:

- el principio de coordinación,
- el principio de jerarquía,
- el principio de diferenciación funcional o especialización.

En la gran cantidad de obras del período se advierte casi siempre la orientación práctica, el tratamiento preferencial de problemas de organización estructural, y gran apertura ante la problemática social.

Debe recalcar que en USA se dió, ya en el pasado siglo, un fenómeno que en Europa sólo ha comenzado recientemente (salvo algunas honrosas excepciones): los estudios sobre organización realizados por personas de la praxis. Lo mismo que las revistas de ferrocarriles trataron en el XIX los temas de organización planteados por "prácticos", en el s.XX, ésto se convierte en algo totalmente normal: La Harvard Business Review, aparece en 1920, dentro de la conocida

orientación práctica y al "caso", publica desde entonces reflexiones, trabajos etc. de personas que se han enfrentado prácticamente con problemas de Management. En general, en Europa, las revistas técnicas se limitaban a tratar los problemas estrictamente ingenieriles o del campo de la ciencia física o química relacionado con su materia. No se tocaban en las revistas de siderurgia los temas de estructura organizativa de una gran empresa. Y lo mismo que con las revistas sucede con las asociaciones. En 1925 se fundó la AMA (American Management Association) que todavía espera un paralelo en Alemania.

La extensión de los problemas tratados se puede advertir en el volumen publicado en 1937 por Gulick y Urwick, "Papers on the Science of Administration". Gulick y Urwick recogen la clasificación de Fayol y la amplían, dividiendo las funciones del Management en:

Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordination, Reporting, y Budgeting.

Este esquema fue muy seguido en los posteriores autores.

La obra de L.H. Gulick "Notes on the Theory of Organization" (1937) expresa bien las ideas de la teoría "clásica" sobre organización: se consideran los problemas organizacionales desde la perspectiva de la alta dirección y concibe el sistema organizado como una red global de relaciones de subordinación y mando. Dentro de tal conjunto subraya trata la problemática de la división del trabajo, que considera limitada por el desarrollo técnico y social, y por el hecho de que una extremada división incrementaría el coste de la coordinación. Para Gulick, la unidad de mando en el reparto de tareas es una condición necesaria para el funcionamiento eficiente. Como criterios en la formación de departamentos, Gulick indica:

- (purpose) determinación de objetivos
- (process) el proceso de tareas a desarrollar
- (persons or things) objetos a organizar
- (place) lugar donde se ejecutan las tareas.

En lo que concierne a las actividades centrales organizativas distingue:

- Planificación,
- Organización,
- Poder de los puestos (staffing)
- Dirección como mando
- Coordinación
- Control (feedback)
- Establecimiento de presupuestos (budgeting)

Debe notarse que Gulick también presenta las primeras ideas sobre organización matricial.

En esta misma corriente se encuentra O. Sheldon[34] que articula la empresa en las funciones de:

- Administración (que establece además las reglas del funcionamiento),
- Management (que aplica las reglas establecidas)
- Organización (instrumental: sobre el trabajo de los miembros del sistema y de los medios utilizados)

Por otra parte tiene en cuenta factores de evolución y tensión:

- a) internos: presión obrera, evolución tecnológica.
- b) externos: Gobierno, público y consumidores, ambiente cultural, mercados, conyuntura financiera.

Con mayor detalle aún, la obra de L.F. Urwick "The Elements of Administration" (1943) describe la estructura formal de una institución basándose en principios organizatorios y elabora una metodología para organización y coordinación. En su concepción, Urwick ve la organización de forma arquitectural:

Una organización es aquello:

"que determina qué actividades son necesarias para cualquier objetivo o plan, y las ordena en grupos que se asignan a distintos individuos-"[35]

Urwick acen-túa el aspecto lógico en esas tareas de la dirección organiza-to-ria. Para resolver el problema organizatorio debe abstraer-se primero de todo enfoque individualizado y seguir un plan lógico (blueprint) en el reparto de tareas para asegurar la mayor racionalidad en la eje--cución de tareas. En esta visión arquitectural-lógica, para decidir sobre la forma de la organi-zación y para elaborar estructuras adecuadas de organiza-ción, Urwick estable-ce una serie de prin-cipios generales que deben estudiarse con indepen-dencia a las caracte-rísticas de cada ins-ti-tución (como reglas de dicha lógica organi-zatoria) como el de que toda institu-ción debe ac-tuar en referencia a un fin bien definido. Otros se refieren a regular la especia-lización y coor-dinación, a determinar las tareas a desempeñar, a definir autoridades y com---petencias, etc. La teoría del Management debe posibilitar el aprendizaje de dichos principios.

Sigue aquí, en gran parte, a Taylor, Fayol y Mooneyh. Pero su enfoque es el de la expe-riencia. Según él debe trabajarse inductivamente, desde dichas experiencias parciales sobre el hom-bre. Su mayor interés se dirigió al proble-ma de la coordinación, que considera como el fin propio de la tarea organiza-tiva. Los instrumentos o medios de coordinación los ve en la es-truc-tura de la orga-nización-, en la clara delimita-ción de fun-ciones, en la especifi-cación de las reglas de conducta, y en la flexibilidad que se garan-tiza mediante "col-chones" u holguras or-ganizativas. Asimismo considera esen-ciales las informaciones al personal y la configuración de su interés hacia los fines globales de la institución. Por otra parte reco-mienda la introduc-ción de staffs que apoyen a la dirección en su función coordina-to-ria.

3. El entorno empresarial en Alemania entre las dos guerras mundiales y la aportación a la teoría de la organización

A diferencia de lo sucedido en el espacio anglosajón o latino, donde todavía no se ha diferenciado una rama de la teoría económica (todavía articulada en Macro- y Microeconomía) que centre su estudio precisamente en los problemas empresariales, en el ámbito alemán se ha ido configurando, sobre todo entre 1930 y 1970, una Teoría Económica de la Empresa (Betriebswirtschaftslehre). En este marco teórico, muy distinto por ejemplo, del marco en que han surgido los planteamientos estudiados como "Theory of the Firm" (ver Tema sobre enfoques económicos), el estudio del organizar y de los sistemas organizados reviste características particulares, y atiende a temas quizá no suficientemente elaborados en las teorías de procedencia anglosajona o francesa (como en Fayol).

Este enfoque se distingue en primer lugar por su orientación a la praxis del organizar (sobre todo tareas, procesos) – a diferencia de los enfoques anglosajones centrados en los aspectos institucionales o en los aspectos del comportamiento.

Una panorámica de esta línea de pensamiento sobre la organización debe atender en primer lugar al contexto histórico.

Dada la carencia de estudios sobre las Pymes alemanas en ese período, en esta parte de la exposición hay que restringirse a las grandes empresas industriales. Los desarrollos organizacionales estuvieron condicionados por la evolución de esas empresas: crecimiento, en parte por fusiones; la diversificación en los programas de producción y ventas; los cambios del entorno por formación de "Kartels", comunidades de intereses, holdings y fusiones.

Esta situación centró el estudio en los temas de coordinación global atendiendo sobre todo a los problemas ocasionados por la diversificación de productos lo que llevó, de forma paralela a lo que sucedió en los Estados Unidos a la formación de "divisiones" en las grandes empresas.

El holding I.G. Farbenindustrie[36] surgió en 1925 de la fusión de la Bayer, la BASF y la Hoechst gracias a la iniciativa del director general de Bayer, Carl Duisberg y del de la BASF, Carl Bosch, pero se unieron también otras empresas en distintos niveles de vinculación. Antes se había llegado simplemente a unas "comunidades de intereses" en forma de alianza entre algunos de los futuros miembros del holding. Esas comunidades de intereses seguían las directrices de un "consejo superior común" en que participaban delegados de las empresas asociadas y donde se discutían cuestiones sobre inversiones, organización de ventas, ampliaciones de capital etc. En 1920 la coordinación de los asociados se realizaba por 17 comisiones y 14 subcomisiones.

La I.G. Farbenindustrie contaba con dos órganos superiores: el consejo de supervisión, con más de 50 miembros (nombrado por las empresas fusionadas) y la Dirección o consejo de administración (12 personas).

El núcleo organizativo era el de "producción" y se articulaba en distintos centros distribuidos geográficamente. Un problema originado por la fusión era la duplicidad de centros con las mismas instalaciones. El organigrama distinguía tres grandes sectores: producción (con los distintos centros de fabricación localizados en distintas ciudades), ventas (con distintas gamas de productos), y administración (centros de Francfort, Ludwigshafen y Berlín).

En 1929 se introdujo la organización divisional diferenciando tres grandes subsistemas en que se agrupaban distintos centros según similitud en sus datos técnicos y dirigidas también por un técnico en el campo. La finalidad de estas divisiones era:

- concentrar y racionalizar la producción (concentrando la gama de productos en los más rentables)

- decidir sobre los programas de fabricación
- coordinar en los distintos centros investigación y producción
- tratar peticiones de inversión
- supervisar las tareas en los distintos centros
- mediar en los conflictos entre dirección de la división y centros de producción.

La dirección de cada división utilizó además el instrumental de cálculo económico para conseguir cuentas de resultados propias (en dirección al concepto de "centro de beneficios").

En el área de la "Economía de Empresa", en Alemania hasta poco antes de la primera guerra mundial no aparecieron los primeros enfoques sobre organización empresarial. A principios de siglo, en el marco del planteamiento de cuestiones propias de la gestión administrativa de fábricas etc. se tratan directa o indirectamente cuestiones organizacionales.

La post-guerra y el clima conflictivo ocasionado por la difícil situación política y económica impulsaron teorías en la línea orientada a los problemas sociales, sobre todo partiendo del marxismo. La ley sobre comités de 1920, a diferencia de lo que sucedería con la ley de constitución de empresa de 1952, se enmarcaba en la ideología de la lucha de clases, capital y trabajo como polos de confrontación). Surgió entonces el primer movimiento de Socialismo Religioso (con ideas que mucho más tarde ha repetido la nueva Teología de la Liberación en Sudamérica) con representantes intelectuales como el teólogo Tillich, muy lejos de las utopías anteriores sociocristianas de un Raddaz. La democracia permite ahora la subida al poder de los socialdemócratas y se crean nuevas instituciones sociales. Pero además de esta orientación al campo de problemas laborales y sociales se plantearon otros problemas debidos a los efectos de desestabilización de todo el sistema económico implicada en la crisis bélica y de posguerra (como fueron la inflación tras la Primera Guerra Mundial y luego la deflación y la Gran Depresión en los años treinta).

Los empresarios constituyeron en 1921 el "Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit" (RWK - Asociación en pro de la Economía) con la misión de ocuparse de los problemas de racionalización de forma sistemática y promoviendo el intercambio de experiencias en el sector. En 1924 los empresarios del metal crearon conjuntamente con los ingenieros la asociación para estudios del trabajo denominada REFA (Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung - Comisión Estatal para Estudios de Tiempos de Trabajo). Tenía la tarea de seguir todos los desarrollos en el campo de estudios sobre el trabajo y fabricación, así como la promoción de la formación y ampliación o perfeccionamiento de cualificaciones en medidas de tiempos y calculadores de salarios [37].

El taylorismo y el fordismo tuvieron sin embargo efectos secundarios negativos también desde la perspectiva del empresario: La especialización exagerada suponía una baja cualificación general del personal empleado en las cadenas en serie que no mejoraba ciertamente la calidad del antes reputado "Made in Germany". Por otra parte, la desvinculación del trabajador a sus tareas y la movilidad en el empleo dificultaban la integración y motivación del empleado. Estas fueron algunas razones para la creación en 1925 de otro instituto para formación técnica en el trabajo (Deutsches Institut für technische Arbeitschulung - DINTA), que junto a dicha formación se planteaba conscientemente el problema de la "pacificación" en las relaciones laborales. El instituto, muy dentro de la línea conservadora nacionalista alemana, buscaba claramente reducir el influjosindical formando e inculcando ingenieros en primer lugar, que a su vez debían luego formar trabajadores en las escuelas de aprendices[38].

Simultáneamente se comenzó a atender a la dimensión social. Lo que antes se concedía individualmente, dentro de estructuras patriarcales heredadas por los empresarios de la época preindustrial, se concede ahora como un derecho humano al que todos tienen acceso (el canciller Bis-marck inició una auténtica legislación social).

En esta línea se puede citar que las famosas fábricas de óptica Carl Zeiss habían introducido ya en 1900, en Jena, la jornada laboral de 8 horas. El creador de la Fundación Carl Zeiss, el físico E. Abbe (1840-1905) había ya comprobado, apoyándose en la curva de Kraepelin, cómo bajaba el rendimiento durante la jornada de trabajo. El acortamiento de jornada permitió la intensificación de la actividad y supuso incluso un incremento de productividad.

### 3.1 Las primeras obras relevantes y la reflexión "académica"

En el instituto de psicología social de Karlsruhe, en los años 20, W. Hellpach daba a conocer las ideas del ingeniero R. Lang en la Daimler Benz sobre pequeños "grupos de trabajo" en fabricación, que podían sustituir ventajosamente al sistema de serie. Esta idea del "grupo parcialmente autónomo" se desarrollaba al mismo tiempo - decenios antes que los conocidos experimentos suecos después del 45 - en una fábrica de zapatos de Checoslovaquia (del fabricante Thomas Bata) [39].

Dentro de la perspectiva ingenieril conviene citar las ideas de Kraft, que en realidad superan el enfoque técnico-ingenieril taylorista y abren nuevas perspectivas. Ingeniero y economista, Max Kraft - en cierto sentido, un Fayol austríaco - publica su obra sobre "producción de bienes e ingeniería en economía, su teoría y política" [40] e intenta desarrollar una concepción coherente elaborando experiencias de su pasado como director de minas austríacas. Kraft quiere dar un resumen de una teoría general de organización y administración (que confesaba no encontrar en ninguna obra de su tiempo).

Kraft critica duramente, desde su experiencia, todo burocratismo y sus consecuencias irracionales, lo considera incluso como:

"una enfermedad que aqueja a personas encerradas durante decenios en las cuatro paredes de su oficina donde han ido perdiendo el contacto con el pueblo ... si es que lo tuvieron alguna vez".

En referencia al concepto de organización-organismo, Kraft concibe como organización las actividades conscientes humanas ordenadas a obtener objetivos mediante una comunidad de órganos o instrumentos.

Ese organizar, en cuanto actividades ordenadas, es para él sólo una parte de un conjunto procesual más amplio que podría denominarse "proceso configurador" y que incluye además de las actividades propiamente dichas organizatorias (de la producción), las de administración.

Kraft articula así las actividades de la empresa en dos grandes grupos:

1. Actividades de producción de bienes:
  - 1.1. Actividades principales de producción
  - 1.2. Actividades auxiliares y de aseguramiento
  - 1.3. Actividades de desarrollo de productos
  - 1.4. Actividades de adquisición de capital

## 2. Actividades de configuración

### 2.1. Organización

### 2.2. Administración

Kraft distingue entre organización como actividad configuradora y organización como resultado-estructura. Al hablar de lo esencial en dicha actividad, Kraft considera que su sujeto puede clasificarse en tres categorías: El sujeto de voluntad, el de ejecución y el de control. A veces podrán reunirse los tres aspectos en una sola persona. Esos sujetos deben cumplir una serie de obligaciones como asumir responsabilidad, ser expertos en la materia, tomar iniciativas y controlar. Sus reflexiones manifiestan opiniones como la siguiente:

"En rigor, una persona sólo puede ser responsable de su propia actividad. Si se ve obligada a asumir responsabilidad sobre la actividad de otras personas como si fuera propia, no tendrá otra alternativa que convertirla en propia mediante una estricta supervisión e intentando influir sobre ella de forma que responda plenamente a sus conocimientos e intenciones"[41].

Kraft anticipó también los elementos del sistema de fases de Kosiol: Planificación, Realización, Control.

En estos trabajos, como en otros posteriores, los problemas tratados son los de técnica o instrumentos organizacionales prácticos, apenas si se existe referencia alguna a los temas tratados por Max Weber en lo que se refiere a sus reflexiones sobre problemas como el poder o dominio y menos aún en su tratamiento profundo de las cuestiones sobre la acción referida a otros, que podría haber servido de base a una teoría de la coordinación etc.

En este período de postguerra, y debido a influjos de muy distinta procedencia[42], se planteó la exigencia de un tratamiento científico del campo de problemas organizacionales. En esta fase del desarrollo de la teoría organizacional, que corresponde al gran crecimiento de la industria alemana (sobre todo en bienes de inversión, maquinaria, etc. más que en bienes de consumo), y cuando el mercado mundial estaba repartido prácticamente entre Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania, es lógico se dedicara gran atención al problema de la organización estructural de la empresa.

Para los autores-profesores orientados a los problemas del campo de la teoría económica de la empresa (Betriebswirtschaftslehre -BWL), la organización es la base del resto de la actividad de la empresa. Pero la adecuación de la estructura se considera predominantemente desde el planteamiento del problema de optimizar el rendimiento económico - brilla prácticamente por su ausencia el tratamiento de la dimensión humana de la organización.

En los trabajos de este grupo se mantiene la continuidad de los pocos planteamientos anteriores del problema organizativo realizados desde categorías de la Economía General, pero se inicia una nueva línea autónoma. Por lo demás sorprende que los más famosos economistas de empresa, como Schmalenbach, que estudió algunas cuestiones concretas organizacionales de forma muy detallada, no llegaran a una presentación completa del campo. Un sesgo hacia las magnitudes estrictamente económicas (todavía en Gutenberg, lo central seguirán siendo las repercusiones de las oscilaciones monetarias sobre el sistema) impidió a los representantes de la BWL asimilar las aportaciones prácticas desarrolladas en el campo de la organización de la fábrica (como todavía sigue siendo hoy habitual, pues las obras más avanzadas sobre organización se deben a profesores de politécnicas, no a economistas de empresa)[43].

La observación o estudio de la organización realizado desde el marco teórico de la BWL establece ciertos puntos de referencia para el análisis científico de este campo de problemas: orientación a



tareas a su vez orientadas a la consecución de objetivos, más que a la distribución de competencias jerárquicas, referencia a la acción y al proceso más que la estructura, interpretación del sistema como unidad económica, relevancia de la dimensión económica de toda tarea desarrollada en esos sistemas. Dado que la BWL es, en primer lugar, una teoría "económica" es lógico que se de gran relevancia a la dimensión económica - principio de la proporción entre el empleo de recursos o factores y el resultado obtenido. Así se establece el principio de optimización entre el logro de esos resultados (medidos económicamente) y los consumos de recursos implicados. Junto a este principio se considera como elemento diferenciador del sistema organizado (en contraste con la concepción de la teoría económica clásica y neoclásica que sólo atiende a las unidades de decisión) el que se trate de algo en que un complejo de regulaciones, según la configuración organizacional, determina la forma de lograr un fin social pero objetivado en forma de objetivos de empresa.

### 3.2 La teoría "instrumental" de la organización

El planteamiento del problema organizacional desde el marco de la BWL no corresponde al de la Teoría de la Dirección o del Management, que la escuela alemana denominará "Política de Empresa". Dado que el enfoque elegido para la observación de estos problemas destaca más los medios que el marco institucional en que se ha de organizar, se ha denominado este planteamiento Teoría Instrumental de la Organización. Ésta no sólo suministra reglas concretas sacadas de la experiencia, sino también alternativas para organizar, dejando la elección al usuario. El acento recae sobre los principios que debe tratar, se piensa, una nueva disciplina especializada, en las que se solucionen los problemas organizatorios. La organización es concebida predominantemente como una conjunción de voluntades humanas para realizar fines aplicando los medios adecuados.

Los autores que trataron temas de economía de empresa tuvieron muy pronto en cuenta los aspectos organizativos (Grimshaw 1903, 1906, 1909[44]; Calmes 1906[45]; Grull 1906, 1914[46]; Hellauer, 1910[47]; Kraft 1910[48]; Schär 1911[49], Leitner 1919[50]; G. Briefs 1918[51]etc.).

Durante los años veinte se tuvieron en cuenta además las aportaciones de Taylor y Fayol. Tras la caída del Reich, en la República de Weimar, el pensamiento sobre la economía y organización de empresas – enmarcado en la BWL - aunque más abierto a nuevos modos de observar esa realidad (se comienzan a captar las dimensiones social y cultural) siguió sin embargo muy limitado a la mera consideración de las repercusiones económicas del organizar.

### 3.3 Schmalenbach

Schmalenbach puede ser considerado como la figura central de la BWL en este período. No realizó ningún trabajo dirigido primariamente a los temas de la organización pues pensaba que el tema no estaba aún maduro[52]. Pero sí se ocupó, en el marco del tratamiento de otros problemas, de temas organizacionales: el cálculo de los precios de transferencia interna implica tratar temas organizativos, lo mismo sucedía al estudiar los grandes bancos o la descentralización de los grandes conglomerados que surgieron en esa época (como el de la I.G. Farbenindustrie expuesto arriba).

### 3.4 La situación a comienzos de la década de 1930

Hacia 1930[53], en parte condicionada por la vivencia de la crisis iniciada en 1929, pero también como evolución de desarrollos como el de la Sociedad para la Organización ("Gesellschaft für Organisation")[54], la BWL se aplica al tratamiento de problemas más prácticos y a la búsqueda de conceptos organizacionales.

Ya en una aportación de Walb en 1927 apuntaba esta tendencia. Entre 1928 y 1934 aparecen seis monografías sobre la teoría de la organización de los siguientes autores: Le Coutre, Nordsieck, Seidel, Hennig y Riester.

Walb (1927)[55] articula la teoría económica de la empresa en dos grandes campos: las cuestiones de la empresa y las cuestiones de su actividad. Las primeras se subdividen en cuestiones de la estructura organizativa y en cuestiones de cálculo económico.

Al estudiar la estructura organizativa externa, Walb analiza como temas centrales: emplazamiento, elección de la forma jurídica, financiación, lazos de intergración y vínculos con otros, centralización y descentralización y problemas de optimización de la dimensión, o relaciones de negocio (aprovisionamientos y ventas).

Al analizar la estructura organizativa interna, como "organización del trabajo", Walb estudia los problemas resultantes del rendimiento humano. Trata de la mejora de los recorridos; de los medios auxiliares, la selección, formación y trato de las personas; y de la remuneración adecuada del trabajador.

Para Walb era muy importante la configuración de las rutas en el trabajo. Su asistente, Nordsieck sería sin embargo el que desarrolló luego más sistemáticamente estas ideas.

W. le Coutre

Se considera como la primera obra sistemática sobre organización la de W. le Coutre publicada en 1928[56]. Su enfoque se configura en referencia a conceptos biológico-organicistas pero trata de las cuestiones centrales de la organización empresarial. Para le Coutre, la organización consiste en la "formación y configuración de órganos y organismos y en su actividad vital con respecto al mejor cumplimiento de sus finalidades (finalidad de la vida del organismo)". Desde esta perspectiva, la organización es vista como una vinculación de órganos, que da origen a un organismo, y que está orientada a la consecución de ciertos fines. El "organizar" es visto como la forma en que se conducen procesos de trabajo u otras actividades o "capitales" a la consecución de ciertos fines.

Como tareas prácticas considera la creación, desarrollo y empleo de órganos, el logro de un curso de vida armónico, la mejora y sustitución de rendimientos del trabajo, y el control de procesos. En esta exposición se diferencia entre el aspecto de los objetos (cuerpos económicos = los órganos del conjunto) y la actividad vital del organismo (vida económica). Los medios que puede emplear la organización para el desempeño de tareas y solución de problemas son: espacio, tiempo, persona, medios materiales y procedimientos. Como métodos del organizar se consideran la organización "empírica y orientada a necesidades" (organización de las partes del sistema) y la organización "sistemáticamente completa".

Por otra parte se presentan también varios principios que guían la actividad organizativa: centralización y descentralización, tratamiento individualizado o esquemático, principio de la formación de departamentos.

En lo que concierne a los instrumentos se presenta una panorámica de los principales medios: espacios, equipamiento de oficinas, modos de proceder, formularios, técnicas de visualización, archivos, teneduría de libros, registro, etc.

Curiosamente, este primer intento de descripción global del tema apenas si tuvo eco en autores posteriores (Seidel 1932; Fischer 1934; Thoms 1936).

Seidel

Seidel, un austriaco seguidor de las ideas de la BWL presentó en 1932 su trabajo sobre la organización del centro de producción en que trata ante todo cuestiones de "técnica del organizar" y busca una solución válida lógica que debería sustentarse sobre un entramado sistemático de la disciplina. También utiliza la metáfora organicista para comprender la organización. Seidel[57] diferencia entre la organización del "capital" (la institución y sus medios, la estructura) y la organización del trabajo (procesos), que es para él la que debe centrar la atención del organizador.

La organización del trabajo consiste básicamente en asignar tareas a puestos y personas, así como en dotarlas de las instalaciones o medios precisos para optimizar sus rendimientos (aquí anticipa ideas de Nordsieck).

Seidel no logró una sistemática de la teoría de la organización pero sí diferenció como problemas básicos los de configuración estructural y configuración de procesos ("Ablauforganisation"). Respecto a esta organización de procesos establece la orientación a la reducción de los tiempos de ciclo, determinación de secuencias de tareas u operaciones. Así se formula por , mientras que otros acentúan el aspecto de que tal unidad sea consciente-mente hecha por los par-ticipan-tes, o la organización deberá articu-lar y configurar las condicio-nes para la actividad productiva. Asimismo determinan el procedimiento para planificar:

Primero se abstrae de todo aspecto personal, se determinan las tareas parcia-les a desempeñar y se reúnen éstas en unidades de acción que se confían a deter-minadas personas. Luego se fijan reglas para coordinar dichas actividades repartidas de forma que contribuyan al logro de la tarea global.

Fue típico en el desarrollo de los trabajos sobre organización su inser-ción en el tratamiento de problemas materiales de las distintas áreas de la empresa o de las otras instituciones analizadas: iglesia, ejérci-to, etc. Estos trabajos abren ya la perspectiva de la organización-instrumento o función que se desarrollarán posteriormente por Nord-sieck o Kosiol.

En otro tipo de visión, la organización y la empresa se identifican. Para Plenge, como para el ruso Bogdanow[58] la empresa no tiene organización, es organización. Se considera esencial configurar-la de forma racio-nal, y se piensa que una adecuada estructura es el presu-puesto necesario para todo manage-ment. Este enfoque está influido sobre todo por la Sociología y la Teoría de Siste-mas. Se extiende en él el concepto de organización a todos los siste-mas sociales. Esta idea se dio ya en autores anteriores como Nicklisch, Bogdanow y Plenge[59] , y posteriormente por: Stefanic-Allmayer (1950)[60].

En esta perspectiva se estudian analogías entre todos los sistemas estruc-turados de la naturaleza y de la sociedad. La estructura es el término común en estas analogías. Un sistema estructurado es así una "organiza-ción". También se "identifica" la empresa con su organiza-ción, pero se sigue afirmando en cambio que la empresa "posee", sin iden-tificarse con ellas, otras funciones como son las de financiación, producción, control etc.

### 3.5. La Teoría de la Organización de Heinrich Nicklisch

Como ejemplo de esta primera fase puede tomarse la obra de Nicklisch[61]. La problemática organizacional, que constituye una parte esencial, pero no la única de sus estudios en que trata

otros aspectos de la Economía de Empresa. Su obra se caracteriza por una visión univer-sa-lista u holísti-ca[62].

Según Nicklisch, el hombre es un ser espiritual que está marcado por tres necesidades:

- 1) Supervivencia, mantenimiento de nuestro ser espiritual (capacidad de refle-xión, meditación, comprensión).
- 2) Unidad en la humanidad, sobre todo volviendo a dar lo recibido (amor, sacrificio), y ésto dentro de la libertad (veáse luego "comunidad").
- 3) Actuar ordenando, capacidad de configurar, organizar.

La capacidad humana de ser miembro de un organismo dependerá, según Nick-lisch, de la intensidad de dichas necesidades.

El marco propio de la teoría de la organización en Nicklisch es el concep-to de "comunidad" - que entonces, desde Tönnies[63], se diferenciaba del de sociedad organizada como algo más espontáneo y connatural. La voluntad com-unitaria crea un puesto central donde expresarse, ya sea en forma de dirección unificada en una persona o en un 'collegium'. La comunidad, en cuanto contra-distinta de la "socie-dad" (concebida como institucionaliza-ción artificial de relaciones humanas, como artefacto contractual), es compendi-da como algo vivo, orgánico. Surge por fe, hábitos y costumbres afincados en la tradi-ción, por moral y por religión.

Este concepto se convierte en los años 20 en el centro de una viva dis-cusión (no en último lugar, debido al renacer de las ideas románticas sobre el 'Volk' - pueblo, y de la nueva ideología naciona-lista).

El concepto servía de estandarte a una reacción contra la frialdad abstra-cta y maquinal supuestamente introducida en las relaciones humanas por la mentali-dad racionalizadora de la industria.

Debe recordarse que el Reich alemán, durante la República de Weimar, vive en una dura postguerra y que en ella, la empresa intenta una primera "racionaliza-ción" a lo Taylor, que suscita una lógica reacción. En esta reacción, "comuni-dad" de los miembros del "Betrieb" (centro) es el equiva-lente a lo que hoy se busca en la "cultura" de empresa. La "conciencia del nosotros" es vista entonces como fuente de energía para superar todas las dificultades. Esa comunidad compensaría incluso la dispersión de fuerzas provocada por la organización estructural con su necesaria división de tareas.

En ese marco idealizante, se mistifica la comunidad. R. Höhn[64], explícita-mente inserto en la tradición romántica, acentúa la percep-ción de la comu-nidad mediante el sentimiento, no por la razón, y subraya asimismo la "vivencia del nosotros" típica en esa percepción. Karl Arnhold, el porta-voz oficial de la doctrina nacional-socialista sobre la empresa afirma que la comunidad se fundamenta en las virtudes del varón, y que el misterio de la comunidad cosniste en que no suma las energías individuales, sino las multiplica. En ella falla el cálculo y comienza la acción de las fuerzas misteriosas que sólo llegamos a palpar en la vivencia bélica[65].

Es en este marco donde Nicklisch[66] elabora su concepto y consagra el puesto de la idea de "comunidad" en la BWL (al mismo tiempo, que en ese marco de neo-romanticismo nacionalista defiende la intuición como método[67]). Para él, la comunidad se apoya en los intereses comunes de los que trabajan en un centro. Y para regularla exige un sistema contractual de coges-tión[68]. Pero no cree que lo escrito sirva para mucho si la letra no va impregnada del espíritu de la

comunidad, si los dirigentes de la empresa no son conscientes de su responsabilidad ante la comunidad. En el centro debe reinar una "cultura" en la que personas responsables hagan realidad el principio económico comprendido como principio de la vida orgánica y creativa: en el proceso de logro de rendimientos y en el proceso de reparto de los beneficios.

Estas ideas marcarán decisivamente las concepciones teóricas posteriores sobre la pedagogía empresarial en el "movimiento de la comunidad en el centro de trabajo"[69]. En ese movimiento se buscó la paz social de una forma muy parecida a lo que realizaría posteriormente el sistema franquista en España. Se produjo una impregnación fascista de las ideas de Tönnies, sobre todo bajo la dirección ideológica del ya citado Karl Arnholt, que desde 1924 dirigía el "Instituto Alemán de formación técnica en el trabajo"-(DINTA)[70]

Para Nicklisch, el alma de la empresa no es el capital, sino el "espíritu del trabajo". Y anticipa así la fórmula actual de muchas multinacionales: "People are a company's greatest resource"[71]. Es decir, lo primordial de la organización es su carácter de sistema "social" en que:

"Personas unidas prestan vida al centro, de forma que el hombre convierte un mecanismo empresarial en un organismo"[72]

Pero la organización se rige por principios. Nicklisch establece los siguientes a modo de leyes que regulan su funcionar:

- Libertad (por comunidad) que significa unidad y articulación.
- Unidad y articulación son proyecciones del espíritu y de la libertad nacidos de la conciencia humana ante un mundo externo.
- División del trabajo y agrupación: configuran la vida dentro de la comunidad.
- Ley económica: que exige lograr el máximo de efecto de un fundamento dado.
- Configuración del conjunto.
- Mantenimiento de dicho conjunto.

En el acontecer empresarial, como concreción de la organización de una comunidad, se dan dos funciones básicas: obtener unos resultados mediante los procesos de trabajo, y distribuirlos de acuerdo a los principios de la justicia, dentro pues del "orden natural" que posee para él el mundo.

Es en este contexto donde propone una correspondencia entre salario y valor creado. La preparación (creación y desarrollo de la estructura empresarial) y el cálculo de ese valor es el objeto de toda la estructura de técnica propiamente dicha de economía de empresa.

Para Nicklisch el camino organizatorio hacia adelante no es el marcado por la técnica sino por esas necesidades internas de la conciencia que nos llevan a vivir organizadamente en comunidad:

"Las leyes de la organización nos lo muestran. No es el camino de la técnica, sino el de la conciencia" [73]

Su intento de llegar a una fundamentación de la teoría organizacional a partir del ser humano no sólo le aportó críticas faltas de comprensión ante la situación en que desarrolló sus ideas, sino contribuyó al olvido de éstas. Esto se debió sobre todo a la naciente Microeconomía que con su

claridad formal conceptual y busca de leyes exactas se planteaba estos problemas desde una perspectiva totalmente diversa.

En su trabajo de habilitación como profesor, E. Gutenberg (1929: la empresa como objeto de la teoría de economía) buscaba leyes y regularidades de los procesos empresariales. Pero lo hizo dentro de una perspectiva radicalmente distinta, y mucho más marcada por los planteamientos de la Microeconomía, que por el interés social de Nicklisch.

Sin embargo sus primeros seguidores, como Nordsieck y Henning, siguieron en la línea que considera que todo puede apoyarse en una serie de pocos principios que debe seguir el ser humano como sujeto activo de la organización (que luego Gutenberg designará como factor dispositivo).

### 3.6. Otros Enfoques dentro del marco de la Economía de Empresa

A fines de los años veinte se intenta diferenciar el campo de trabajo de la organización según las áreas de problemas de la empresa. El centro de relevancias de estos trabajos recae sobre la dimensión económica, y se examinan predominantemente problemas típicos de empresas. La incipiente Economía de Empresa se ocupa desde ahora del desarrollo de una ciencia de la organización dentro de planteamientos específicamente propios de su tipo de conocimiento, aunque no se renuncie totalmente a los aspectos sociológicos o de comportamiento de tales sistemas, por ejemplo, en los trabajos de investigación empírica de organizaciones.

La dirección instrumentalista-económica que surge en este período, desahogada con gran independencia a los aspectos tratados desde el punto de vista de las ciencias sociales, prevalecerá hasta muy recientemente en el tratamiento de la temática organizacional en el ámbito germánico. En cambio, en las ciencias sociales, debido al amplio influjo de la obra de Max Weber, los planteamientos se orientan de forma más amplia teniendo en cuenta cuestiones sociológicas, psicológicas y social-psicológicas.

Mellerowicz

Como ejemplo de la dirección marcada por la Economía de Empresa puede recordarse a K. Mellerowicz (1929)[74]. Mellerowicz es un representante de la línea pragmática en que se concibe la teoría desde un punto de vista normativo-práctico, es decir, como conjunto de conocimientos sistematizados para servir de ayuda al práctico. Aunque muy vinculado aún a las teorías de Economía general, p.ejemplo, en su aceptación de la "ley de rendimientos" de los factores de producción, donde será superado por la concepción de las funciones de producción de Gutenberg, su obra impulsó el desarrollo de los estudios sobre organización, que concibe de la siguiente forma:

" La organización es configuración, forma, orden. Dar forma es articular y aunar un grupo humano y un aparato instrumental para conseguir así una entidad capaz de acción. Orden es la regulación de la estructura y procesos de trabajo. Así, la organización no es sino la ordenación racional de personas y cosas para la realización de tareas. Lleva a un sistema de regulación de la estructura del centro de producción y del proceso de trabajo. Pero la organización sólo es un MEDIO para el fin, y el fin u objetivo está dado ya en la definición de objetivos del centro de producción" [75].

Esa ordenación racional se establece alrededor de ciertos principios:

- Simplicidad, sencillez, claridad, transparencia del conjunto
- Visión exacta, conocimiento (el mayor posible de objetos y métodos)

- Previsión, planificación, preparación del trabajo
- División del trabajo y especialización
- Agrupación de tareas parciales
- Estandarización en métodos, cantidades, tiempos, costes, productos
- Articulación en departamentos
- Delegación
- Alejamiento en el dirigir del detalle y cosas secundarias
- Medición cuantitativa de actividades y rendimientos
- Incentivo mediante salarios y premios
- Concordancia entre aptitud y actividad
- Instrucción e información a todos los participantes
- Elasticidad en la organización, independencia de su funcionamiento frente a los individuos
- Controles autónomos o externos
- Evitar exceso de organización.

Todos estos principios se articulan en lo que M. considera como funciones centrales de la dirección de una empresa:

- Disposición, fijación de objetivos y señalamiento de los medios.
- - Política de empresa, en la que se toman las decisiones esenciales para el conjunto.
- Planificación
- Organización (como división de tareas)
- Coordinación
- Control
- Información

Por otra parte, Mellerowicz se cuenta entre los que han promovido más el dominio de saber denominado "política de empresa".

En un artículo publicado en "Der Betrieb" en 1951, abogaba por el desarrollo de una política de empresa con base científica, que junto con unas aportaciones de Sandig en la misma línea supuso el comienzo de la discusión sobre este campo. Luego, publicó su obra en tres tomos sobre política de empresa (1963-64), que presentó revisada en una posterior edición (1976-78)[76]. Para él, la

política de empresa abarca la toma de decisiones de carácter fundamental para el conjunto, así como la elaboración de principios que ayuden como guías en la optimización de resultados (1976, p.79). Su obra quiere ayudar al empresario para que evite tomar decisiones falsas.

En el primer volumen desarrolla su concepto sobre la política de empresa y trata la teoría general de la política de empresa estudiando los temas de organización, información, planificación y coordinación, incluyendo ahí la problemática de la armonización de los distintos sectores. También se ocupa del control como instrumento de dicha política, tratando el sistema de cálculo y contabilidad dentro de los otros instrumentos operacionales de política de empresa, entre los que cuenta ya la informática y los métodos matemáticos para toma de decisiones.

En el segundo volumen trata las políticas parciales referentes a las distintas áreas funcionales, los problemas de fundación de la empresa, y las políticas comercial, de producción, de materiales y almacenes, personal y social así como la financiera.

En el tercer volumen trata, en cuanto políticas parciales operativas, los temas de coste, precios, balance, impuestos y publicidad, así como el problema de la dirección de grandes firmas como holdings o consorcios.

La política económica de empresa constituiría para él la actividad propia de la dirección empresarial.

Mellerowicz no procede en su obra de forma muy clara, no se percibe un concepto sistemático unitario. En general, la optimización en el logro de objetivos significa para él que las decisiones se toman atendiendo a criterios de economicidad, pero sin olvidar los aspectos sociales.

En realidad, como se puso de relieve ya en las primeras críticas, su concepción de la "política" de empresa era difícilmente distinguible de la "teoría económico-empresarial" usual en cuanto que tratan los mismos temas - sería como una reestructuración de los conocimientos de la economía de empresa alrededor de ciertos focos de interés. Pero al mismo tiempo Mellerowicz es consecuente en su orientación de elaborar científicamente reglas de proceder en la práctica. En esto responde a la definición aristotélica de política como ciencia orientada no al conocer sino a la acción.

Junto a esos conocimientos básicos orientados a la acción empresarial, Mellerowicz elabora también métodos y técnicas para la decisión, y en ese sentido debe aplicarse en toda justicia a su obra el predicado de "política" de empresa.

Schramm

Un discípulo de Mellerowicz, Schramm (1936)[77], intentó una presentación general de las cuestiones organizacionales desde el punto de vista de la teoría económica de la empresa. En esta exposición, la organización es definida como "la combinación planificada de personas y medios materiales adecuados para poder resolver conjuntamente una tarea".

La "función" es definida como "tarea con carácter de ser miembro" (de otra actividad). Destaca tres categorías centrales de funciones: centrales, de administración y de dirección.

Para determinar las funciones necesarias para resolver una tarea se realiza un análisis previo. Esas funciones son luego distribuidas (en lo que luego se denominarán "puestos"). La distribución de tareas puede realizarse de varias maneras. La distribución espacial plantea cuestiones de localización o emplazamiento en las que vige el "principio" de encontrar el camino más corto. La distribución según personas plantea la cuestión de delimitar los ámbitos de trabajo de las personas que deben resolver las tareas e implica además los campos de problemas "configuración de



instancias", "definición de departamentos". Es en ese contexto donde se elaboran los tipos de organización: en "línea", "funcional" y en "línea y staff".

### 3.7. F. Nordsieck y su teoría de la organización

La obra de Nordsieck destaca en este panorama por la coherencia y sistemática de su exposición y por sus repercusiones sobre el desarrollo posterior de la teoría[78]. Sus trabajos surgen en un tiempo en que distintas asociaciones realizan un gran esfuerzo para el desarrollo de procedimientos organizativos – por ejemplo, en el Grupo por una Administración económica (Ausschuss für wirtschaftliche Verwaltung – AWW), o en los estudios publicados en la revista todavía líder en el ámbito alemán en este sector: Zeitschrift für Organisation (Revista de Organización).

Nordsieck[79] concibe la organización "instrumentalmente", como sistema de regulaciones organizativas que configuran la empresa según los objetivos y medios correspondientes. Esta configuración debe ser realizada según decisiones que toma la Dirección. La organización es la "estructura" de la empresa. Pero el análisis de la organización se centra no en la estructura sino en la actividad, en los procesos y en la coordinación de tareas. Nordsieck había sido colaborador de Halberstaedter que había ya tratado los problemas de la centralización en la coordinación de tareas. La orientación práctica de su enfoque se advierte en la importancia que da a las "técnicas" para visualizar y analizar tareas, flujos de trabajo y vínculos entre los distintos sectores participantes en dichas tareas[80].

Nordsieck continuó en su obra: "Fundamentos de la Teoría de la Organización" (1934) lo que ya había iniciado en su trabajo anterior sobre "La representación visual y el estudio de la organización de la empresa".

Se trata de un trabajo muy ambicioso, estructurado deductivamente y desarrollado a un elevado nivel de abstracción. Distingue la organización estructural de la de procesos (en el tiempo) e introduce el básico concepto de análisis y síntesis de tareas.

Para Nordsieck, la TAREA es el concepto básico: una tarea consiste en un fin social-objetivizado para cuya consecución es necesario un trabajo humano. La tarea constituye el punto de partida inicial y el final de todo organizar.

Nordsieck distingue Organizar y Organización:

Organizar es para él una actividad de preparación-planificación así como la implantación de medidas y reglamentaciones que ayuden a dar forma y configuración a un sistema.

Organización es un sistema de regulaciones vigentes, cuyo contexto de sentido viene determinado por la tarea superior del conjunto social en que vigen dichas medidas.

"Organización es el conjunto de las normas de trabajo practicadas en la empresa (normas sobre competencia y normas sobre el trabajo). La instrucción organizativa sobre el trabajo es ciertamente modificable, pero en principio no tiene un plazo fijo de caducidad, pues se orienta a la articulación, distribución y ejecución de tareas, cuyo cumplimiento se repite con mayor o menor frecuencia" (pg. 1)

Para diseñar formas ideales organizativas deben seguirse dos principios básicos de acción:

1. El principio (estático) de armonía: exige una total adecuación de los medios a los objetivos y la racionalidad de todas las distintas reglamentaciones internas de un conjunto, así como la plena armonía en el conjunto articulado.
2. El principio (dinámico) del desarrollo: postula un cambio de la forma organizativa dependiendo de las tareas, de los criterios de eficiencia y de los objetos en que se trabaja.

De estos principios se derivan toda una serie de principios subordinados:

Del de armonía derivan los principios de división de tareas, de centralización administrativa, y de concertación de ritmos de actividades. Del de desarrollo se derivan los principios de iniciativa, de inmediatez de la administración, de unidad funcional y de configuración variable de procesos.

Estos principios tienen el carácter de normas surgidas de la comprensión de planteamientos de problemas organizacionales y que se insertan en un razonamiento lógico guiado por la racionalidad. Pero Nordsieck acentúa que la concreción de sus principios dependerá de las circunstancias de cada caso.

Nordsieck divide la teoría de la organización en dos grandes partes:

- Teoría de las relaciones o de la organización estructural, que considera más bien el problema desde el enfoque propio de un sistema social en que existen múltiples relaciones entre sujetos de decisión y se ocupa de la regulación de las relaciones entre los responsables de tareas y los medios auxiliares para realizarlas.
- Teoría de procesos, donde se acentúa el enfoque técnico de armonizar trabajos en flujos temporales y se ocupa de la regulación de las secuencias de actividades y su mutua interdependencia.

Ambas partes se complementan y se distinguen realmente sólo por el marco de abstracción tomado.

La estructuración de relaciones se derivará de la tarea superior y trabajará despiezando, analizándola en tareas parciales. Estas se agruparán luego en bloques de tareas asignables a distintas personas.

El campo del trabajo organizativo (entendido en el sentido del término arriba expuesto, como factor instrumental) abarca pues para él las siguientes áreas:

- I. Planificación y articulación de las tareas del centro de producción (Betrieb).
- II. Distribución global de las tareas
- III. Distribución detallada de tareas y armonización entre ellas
- IV. Planificación de puestos o unidades de desarrollo de tareas
- V. Articulación del desarrollo del trabajo
- VI. Organización del flujo y proceso de informaciones para el trabajo
- VII. Racionalización del trabajo

Esta actividad organizativa viene determinada por el siguiente:

"Principio: Todas las normas organizatorias en la empresa se encuentran en inter-dependencia mutua. Una buena organización crea una totalidad unificada cuyas partes están ordenadas unas a otras.

La unidad empresarial (der Betrieb) es una comunidad de tareas con actividad económica y tareas autónomas". (pg. 2)

Nordsieck es el primero en delimitar los conceptos empleados en su sistema y diferenciar los grandes bloques temáticos relevantes para el organizar, así es como, por ejemplo define las tareas del sistema:

a) Tareas (en un sentido muy similar al del actual concepto de "mission" en la literatura americana sobre management):

"Denominamos tarea al impulso nacido por una situación de mercado o del propio centro para realizar una prestación de servicio.

1. En el mercado se advierte una carencia de determinadas mercancías (situación de mercado). Esto impulsa la fabricación y comercialización de estas mercancías.
2. La aparición de accidentes (situación del centro) supone un impulso a la prevención de accidentes. Esto se convierte en una tarea del departamento de personal.

Principios:

1. Presupuesto de toda organización racional es la formulación adecuada y correcta de la tarea del centro.
2. Para formular correctamente una tarea del centro hay que indicar un objetivo que debe realizarse mediante una prestación de trabajo.
3. Una prestación de trabajo significa una gradual transformación de objetos iniciales (incluyendo su investigación) hasta el cumplimiento del fin. Con frecuencia, tal cumplimiento de la tarea se encuentra ligado a un determinado tiempo".

b) Tarea de la empresa

La tarea de la empresa consiste en aquella prestación por la que se la dirige.

La tarea de la empresa abarca tres partes principales:

1. La concepción de dirección (Fin, principios de actividad de negocios, articulación)
2. El programa de la empresa (el dominio objetal)
3. El plan de la empresa ( presupuesto a largo, medio y corto plazo para resultados y empleo de recursos).

Principios:

1. La base del trabajo organizativo consiste en clarificar y determinar la tarea del centro.

2. La tripartición en concepción, programa y plan tiene también vigencia para el campo de cada tarea diferenciada de la tarea de la empresa. Puede realizarse esta distinción en cada puesto o unidad de servicio de la empresa."

Más importante aún es la relevancia que concede Nordsieck, avanzando ideas que hoy retoma la "Reingeniería de Procesos" a la organización de los "Procesos":

"Principios:

1. Toda tarea de empresa debe articularse para poderla distribuir en un staff de colaboradores.
2. El cumplimiento de cada tarea se realiza a través de un proceso graduado de realización progresiva y concretización del fin establecido.
3. Cada articulación de tareas es, por tanto, articulación del proceso del centro en secciones de proceso y fases de proceso".

(.....)

Articulación de tareas

Principios:

1. Articulación básica de la tarea del centro en la articulación procesual: sus partes, sus fases. Esto significa que la articulación de tareas debe seguir al proceso realizado en el centro, dado que éste expresa la conexión entre las tareas.
2. La separación entre tareas se realiza allí donde es menor su conexión, es decir, dónde se cortan las menos relaciones posibles de trabajo. En general, las fases del proceso se distinguen por su diverso ritmo de conjunto, y por el sentido o importancia propios de sus resultados."

Nótese que Nordsieck visualiza todo lo expuesto en amplios gráficos de flujo. En el cuadro, A representa en el espesor del trazo negro la intensidad de la conexión del proceso. Se exponen los cortes entre 'Marketing' (ventas), y 'Producción', eventualmente entre 'Producción' y 'Compras'.

3. Dónde se encuentran los puntos de sutura y dónde no, es algo que sólo puede decidirse en cada caso particular y normalmente sólo después de detallados estudios de procesos y ritmos.
4. El proceso en el centro no es idéntico al flujo de material. En general, el flujo de material es sólo una parte del proceso del centro.
5. Por regla general, el proceso termina allí donde comenzó: en el mercado de ventas para los bienes o servicios prestados. Por eso tiene casi siempre forma de corriente circular, en todo caso en su línea central.
6. La articulación del proceso se muestra frecuentemente en forma de articulación de objetos y de ritmos. También la articulación de los departamentos de servicio se realiza como articulación de proceso.
7. División por objetos: La división según cantidades o por similitudes del o de los objetos de una tarea no constituye una articulación de procesos, sino sólo una división del proceso. No puede evitarse con objetos de gran amplitud (p.ejemplo, el mercado mundial) o con objetos muy

numerosos o diversos (según sectores, o grupos de mercancías). Si así no se originan diversos centros se plantearán problemas de coordinación.

8. División según actividades: La consideración de las instalaciones existentes en un parque central de maquinaria o de servicios centrales especiales es lo que denominamos 'articulación institucional'. También provoca especiales problemas de coordinación, pero es frecuentemente algo inevitable y tiene la ventaja de posibilitar una mayor especialización en tareas."

Además, Nordsieck, trata, por separado, las Tareas administrativas:

"En cada centro, además de sus tareas económicas se dan tareas que tienen como objeto al mismo centro así como a sus grupos de factores "hombres", "medios auxiliares" (instalaciones) y "finanzas". Estas tareas se denominan tareas de administración.

Principios:

1. Como tareas administrativas se deben distinguir las referentes al
  - conjunto del centro
    - a) organización
    - b) cálculos previos y de comprobación
  - a los grupos de factores del centro
    - c) administración de personal
    - d) administración de bienes e instalaciones
    - e) administración financiera.
2. Las tareas administrativas deben ser coordinadas en la cumbre debido a la unidad de sus objetos, en principio distintos de las tareas financieras.

Principios:

Se trata de tres principios derivados del hecho, de que el centro es el 'objeto' de las tareas administrativas:

1. Principio de la conexión y coordinación de las áreas administrativas en el nivel superior de dirección.
2. Principio de la neutralidad y objetividad de la administración.
3. Principio de la cercanía al frente y disponibilidad de la administración: departamentos autónomos y secciones del centro precisan propios servicios administrativos."

Más detallado aún es su estudio sobre Organización de la empresa, su estructura y sus procesos[81].

Para Nordsieck, el punto de partida de toda configuración organizativa está en las "tareas". Dicha organización debe realizarse atendiendo a dos finalidades distintas:

- a) El desarrollo del trabajo debe servir a cumplir de forma adecuada y a su tiempo, las tareas planteadas.
  - b) Debe lograrse cumplir la tarea con el menor gasto posible.
- a) Para realizar el fin de cumplimiento adecuado y a tiempo, son necesarios los puntos siguientes:
- una clara formulación de tareas,
  - planificar el desarrollo del trabajo y decidir ya sobre su curso impartiendo las necesarias instrucciones etc.,
  - determinar normas de calidad y controles del proceso, incluyendo material, aptitudes especiales etc.,
  - planificar y controlar los tiempos, armonizar todas las medidas de economía de materiales, instalaciones, herramientas etc. (coordinación temporal).
- b) Para realizar el fin de economía de medios:
- Evitar todo trabajo, transporte, almacenamiento o control superfluos o duplicados,
  - Hay que elegir el camino más directo al objetivo de la tarea y mantenerlo con firmeza. Esto supone organizar según el principio de proceso y según el principio de la continuidad en la secuencia de trabajos.
  - Debe seguirse este camino con el menor gasto.
  - Debe procurarse una carga óptima del personal, instalaciones y medios auxiliares así como en el uso de los materiales."

Los trabajos de Nordsieck tuvieron un gran eco en el ámbito de la praxis organizacional en Alemania durante los años treinta. Sin embargo, a pesar de que en el campo de la teoría de la organización se le reconoce hoy como la primera figura de su tiempo, los profesores de economía de empresa no comprendieron en absoluto el valor de su aportación. De hecho, Nordsieck no logró avanzar en su carrera académica y fue rechazado en las pruebas de cátedra.

### 3.8 Otros autores posteriores

#### Henning

Colaborador de Nordsieck, Henning publica en 1934 un trabajo en que elaboraba un amplio material empírico sobre los aspectos económicos de la organización, en que además de las empresas considera los organismos de la Administración, las asociaciones e incluso los hogares. Para Henning, la organización abarca todo el conjunto de regulaciones de la actividad de un centro. Su concepto de "organización" del sistema no es estático sino se orienta a las instrucciones para la acción (a la que hay que asignar a puestos, coordinar etc.). Una organización abarca así el conjunto

de todas las regulaciones de la actividad en que se realiza la vida de un centro, o las interacciones entre varios. Esta atención al elemento dinámico e interaccional le hace recurrir, para comprender mejor lo que es "organizar", a disciplinas como la sociología, la psicología, el derecho, la ciencia militar, o la teoría económica general. Henning también acentúa la dimensión "técnica" del organizar.

Henning distingue dos grandes grupos de problemas organizacionales. El primero que abarca la división del trabajo en articulación de tareas parciales que luego deben asignarse a personas o grupos - en cierto sentido puede decirse se trata aquí de la "organización estructural". Para asegurar esa adecuada división del trabajo durante la vida de la empresa se ha de regular la ocupación de puestos. En el segundo grupo de problemas se trata más bien de los aspectos de la "organización de procesos", de los problemas planteados por la secuenciación de actividades y procesos realizados por personas o instrumentos. Es respecto al dominio de estos procesos donde se recurre también a la representación gráfica (en una especie de grafos) - un instrumento muy empleado en la industria alemana (y luego en la japonesa). La exposición de Henning se desarrolla a un nivel mucho más técnico - conoce mejor y más directamente los problemas del ingeniero en el taller - que en las obras anteriores.

Riester

Riester (1936) sitúa a la persona en el centro de su consideración sobre la organización y acentúa al mismo tiempo los aspectos "estructurales" del organizar. También toma como elemento básico la "tarea" y ve como función central de la organización la "configuración del trabajo en el sentido de un gran todo" de modo que se llegue a un ajuste de persona y tarea. Pero al mismo tiempo acentúa la importancia de los medios materiales (anticipando ideas de la posterior Ofimática) para el organizar.

El mismo proceso del configurar la organización es articulado en varias fases: articulación de tareas, establecimiento del entramado de tareas y dirección del conjunto. El organizar precisa de procedimientos bien definidos y presupone haber resuelto tareas sobre la persona (selección previa, examen y decisión sobre su empleo, formación).

Ulrich

Ulrich publica en 1949 su "Teoría de la organización desde el punto de vista de la teoría económica de la empresa"[82] que marca en Suiza la aceptación del enfoque de la Economía de Empresa de orientación alemana (frente a la influencia francesa).

Su trabajo se basa en un planteamiento metodológico que le permite ver la teoría de la organización como un subconjunto de la teoría económica de la empresa. Por lo demás sigue empleando la diferencia entre organización estructural y procesual, y trata los temas acostumbrados de definición y articulación de puestos, o establecimiento de canales de información entre ellos (con órdenes, propuestas, informes).

### 3.9. La teoría de la organización de E. Kosiol

E. Kosiol (Colonia, 1900-1991) estudió Matemáticas, Ciencias Naturales, Filosofía, Psicología. En 1922 se doctoró en Filosofía en Bonn con el trabajo "Principios de la Cinemática en el espacio hiperbólico". Luego estudió en Colonia Economía y Ciencias Sociales, hasta 1924 en que se diplomó en Comercio. Fue discípulo de Schmalenbach, Seyffert y Walb. En 1928 se publica su trabajo de diploma, tesina, sobre la teoría de la estructura salarial (en la segunda edición: salario justo respecto al rendimiento) que es una de las obras básicas sobre la teoría de la remuneración.

Trabajó dos años en la economía y en 1926 entró de colaborador del seminario de teoría del comercio en Colonia (con Sëyffert). Allí publica sus primeros trabajos sobre cuestiones de teoría de costes. En 1931 obtiene la venia legendi en la Facultad de Economía y ciencias sociales de Colonia. Su trabajo de "Habilitación" (presupuesto para el profesorado universitario) se dedicó al cálculo y configuración de costes en el comercio de mercancías atendiendo a la Enquête alemana sobre el comercio. Luego pasó a Breslau, Nürnberg. En 1939 es profesor en Nürnberg, y dirige el instituto de cálculo, auditoría y fiscal. Desde 1942 a 1945 enseñó BWL en Erlangen. En 1948 pasó a la Univ. Libre de Berlín (BWL, Industrie-lehre, Handwerkslehre) Se jubiló en 1967. Otras obras principales son: 1973: Bausteine der Betriebswirtschaftslehre; 1976: Pagatorische Bilanz; 1979: Kosten- und Leistungsrechnung.

Su mayor aportación, junto a las ideas sobre Organización, se ve hoy en su trabajo sobre "pagatorische Bilanz".

E. Kosiol[83] presenta ciertamente el sistema teórico sobre organización más depurado en su época. Parte del doble uso del concepto de organización, en cuanto referido a una actividad o a su resultado. Considerada la organización como proceso considera que se trata siempre de configurar complejos relacionales (lo que hoy denominaríamos "sistema") para que cumplan determinados objetivos.

Kosiol emplea conscientemente los conceptos de organización y derivados como instrumentos mentales para lograr clarificar mediante abstracción la realidad de los complejos reales estudiados. Para él, esta estructuración conceptual se limita a la captación de una situación formal, en la medida que es posible extender esa configuración a cualquier complejo relacional estructurable (mentalmente) con independencia de sus contenidos reales.

Kosiol estudia el tema de la organización en un contexto de problemas prácticos, por ello considera instrumentalmente la organización: el proceso técnico-económico de generación de prestaciones no podría realizar los objetivos materiales o formales de la empresa si no se apoyara en la técnica de la organización. Como objetivos a conseguir con esta técnica, cita el rendimiento económico o rentabilidad. La técnica de la organización es concebida como derivada de la adecuación a los objetivos.

Pero junto a estas afirmaciones positivas, Kosiol expone una serie de proposiciones negativas que le ayudan a diferenciar (por negación de otras alternativas) lo que es organización. Así reconoce que además existen otros aspectos como los directamente vinculados a los factores humanos, aunque limita la tarea de la economía de empresa a los aspectos puramente económicos. No desconoce las teorías sociológicas americanas en las que se considera a la empresa como una estructura de cooperación entre personas, y la organización es concebida como proceso interactivo entre personas y grupos. Pero para él, dicha visión no llega al núcleo de lo que es organizar. Por un lado abarca demasiados aspectos interaccionales que no se limitan a los que se producen en una empresa, por otro lado olvida problemas básicos. De todas formas, admite que un mismo campo real podrá estudiarse desde distintos enfoques con planteamientos de problemas que se pueden solapar.

El problema se plantea para él no sólo en referencia a las relaciones hombre-hombre, sino también en referencia a los sistemas hombre-mecanismos. Si se parte de la tarea global de la empresa (como hacía ya Nord-sieck), como el complejo al que se refiere la acción organizativa con sus regulaciones del conjunto, la pregunta por la esencia de dicha actividad se plantea a un nivel totalmente abstracto, con independencia de los tipos y contenidos de las tareas a regular.



Kosiol define la actividad del organizar como restringida a un tipo específico de actividad orientada a fines, dentro de la empresa, y dirigida a conseguir realizar un orden dentro de una pluralidad de unidades parciales y de subunidades.

Los procesos organizativos apuntarían así a la creación de un entramado global en que se coordinen los distintos miembros. En dicha totalidad ordenada los miembros estarían en relaciones de igualdad, supra- y subordinación. Es decir: Kosiol concibe la organización como una configuración o estructuración integradora de totalidades. Una totalidad es para él una unidad articulada cuyos componentes se ordenan en referencia a un objetivo superior y se estructuran de forma que sus relaciones contribuyan a su logro. El concepto de "integración" lo toma en el sentido habitual de la Biología: como dependencias mutuas de los miembros y como mútua interconexión de las tareas parciales[84].

El cumplimiento de los fines empresariales sólo puede, por tanto, conseguirse si se logra ordenar de una forma racionalmente armonizada a los hombres como agentes y a los medios materiales precisos para la consecución de los objetivos consiguiendo un así un desarrollo sin tropiezos del proceso productivo. Pero para Kosiol, toda esta estructuración no es sino una construcción mental del organizador de la empresa, que se enfrenta con el problema práctico de estructurarla y que encuentra una solución en la medida en que es capaz de construir (mentalmente) una arquitectura finalizada de carácter técnico-económico.

Para Kosiol se trata pues de un "problema técnico": el de encontrar un procedimiento para lograr una estructura integrativa (en el sentido descrito que podemos considerar equivalente a la construcción de un sistema de interdependencias internas). Esa técnica no es la misma que la empleada en la ingeniería (tecnología), en la que se aplican conocimientos de las ciencias naturales; pero sí es una técnica especial, con la capacidad de poder lograr estructurar integrativamente - a un nivel muy distinto del de la ciencia natural. La organización, en cuanto técnica estructural, debe seguir los principios básicos de:

- n Adecuación a objetivos o fines (tarea de la empresa).
- n Tecnicidad, economicidad cuantitativa.
- n Economicidad, rentabilidad, optimización de beneficios etc.

En cuanto "instrumental", la organización se distingue de otras decisiones de la empresa por abarcar no sólo actividades particulares sino por dar el marco para el conjunto (o subconjuntos) de todos los procesos desarrollados en ella.

Este "instrumento" puede tener un punto óptimo de uso, pero puede quedar bajo él (suborganización) o superarlo (exceso organizatorio). Cuando existe suborganización se recurre a la "Improvisación", o decisión provisional que regula una situación aislada. También puede emplearse la "Disposición" al margen de regulaciones generales. P. ejemplo: tratar un pedido considerado especial o urgente, con una "disposición" particular. O determinar el nivel de ocupación de una máquina "improvisando" soluciones. Pero cuando se decide sobre un orden de preferencias para pedidos de clientes se da una decisión "organizacional".

Para Kosiol también la organización debe someterse a "principios". Lo mismo que todo tipo de técnica, esta técnica de estructuración de actividades posee también sus propios conceptos y pautas sobre la adecuación a fines y sobre eficiencia. Estos principios o pautas ayudan en las tareas de organización que deben dirigir hacia los estados y procesos deseados.

Kosiol cree que estos principios forman varios estratos como de fundamentación de la organización.

El principio fundamental del primer estrato más bajo es el de la adecuación a los fines. Luego están el estrato segundo y el tercero: los de eficiencia/productividad, tecnicidad y economicidad.

El principio básico de la adecuación a los fines afirma que todas las actividades de configuración deben alcanzar el objetivo definido - el cumplimiento de la tarea empresarial. Se cumple el principio si al estructurar el complejo de tareas se determinan procedimientos que garanticen una adecuada relación entre medios y fines. Esta adecuación a los fines posee la calidad de una perfección técnica (de técnica de manejo de actividades).

Este principio básico se articula en los de Equilibrio y de Coordinación.

El principio de equilibrio se orienta al objetivo de mantenimiento de la empresa. Pero ese equilibrio organizativo es sólo una parte del equilibrio total de la empresa, aunque esencial para su supervivencia.

En ese equilibrio se trata de lograr una estabilidad de la empresa ante los influjos del entorno y ante los cambios de los datos, pero permitiendo reaccionar el conjunto adaptándose sin rigideces a esos cambios. Es decir, una estabilidad y elasticidad.

Esto se consigue mediante procedimientos de regulación permanente. Dado que estos se planifican a largo plazo, todo sistema organizado manifiesta rasgos de perennidad. Cuando sólo se trata de medidas a corto plazo no se habla ya de organización sino de improvisación. Esta sólo posibilitará un equilibrio inestable muy labil.

Mejor aún que la improvisación ayuda la "disposición" a reaccionar de forma elástica ante repentinos cambios del entorno. Bajo disposición comprende Kosiol aquellas medidas particulares a tomar en determinados casos en relación al proceso de producción.

El principio de coordinación es el segundo principio subordinado al de la adecuación a los fines. Coordinación designa una determinada ordenación de los miembros de un conjunto de forma que se de una vinculación interna de dichos miembros con el todo supra-ordenado a ellos. En las medidas organizacionales se tratará de armonizar las tareas, o las partes de un trabajo, entre ellas y en relación al conjunto y lograr así un flujo sin problemas del proceso total.

Esta estructuración coordinadora puede referirse a la integración de tareas en unidades productivas (organización estructural), o (en la organización procesual) a la configuración y armonización de las fases de un proceso: mediante armonización del ritmo de operaciones, asignación de cargas de trabajo, elección de lugares de operaciones etc.

En un estrato superior (medio) se encuentra el principio de Tecnicidad o de productividad cuantitativa. Afirma este principio, que entre todas las posibles alternativas de configuración orientadas al cumplimiento de objetivos, deberán elegirse aquellas que exijan un mínimo de medios para el cumplimiento de tareas.

El esfuerzo por lograr una determinada rentabilidad, o un cierto grado de cobertura de costes es sólo una modalidad de la Economicidad del conjunto.

Dentro del marco formal del concepto de organización como un estructurar integrativamente, es posible distinguir dos aspectos, aunque en la realidad estos sean inseparables:

Por un lado los procesos de estructuración se refieren a la arquitectura de la empresa como complejo de relaciones entre partes (organización estructural), por otro lado se refieren al desarrollo de los eventos en la empresa como procesos de trabajo (organización procesual).

La organización estructural abarca los problemas y fenómenos institucionales y de relaciones internas en el todo: como sucede con la articulación en unidades responsables de grupos de tareas y su coordinación en puestos o departamentos, o la configuración de contextos de dirección, asesoramiento técnico (staffs) o comunicación.

La organización procesual abarca en cambio los problemas de configuración, en el espacio y el tiempo, de procesos de movimientos y trabajos.

La configuración de estos complejos precisa de trabajos previos de análisis. Ahí habrá que ir descomponiendo - lo mismo que hacía Nordsieck - la tarea global de la empresa en tareas parciales hasta llegar a los pasos singulares de cualquier trabajo. Este análisis exige pues el:

El análisis de Tareas

La función organizativa se basa en un previo ANALISIS DE TAREAS. Este tiene como objetivo determinar sistemáticamente todas las tareas parciales propias del centro de producción. Se parte ahí de una tarea global u objetivo general material, tal como puede ser la producción de vehículos a motor y su comercialización, o la ejecución de tareas en seguros. Las tareas parciales deben derivarse "lógicamente" de la tarea global mediante el uso de determinados criterios de articulación.

La propuesta de Kosiol es comenzar analizando (1) las actividades a realizar, (2) los objetos sobre los que se trabaja, (3) las decisiones y tareas de dirección implicadas, (4) las tareas de planificación, realización y control necesarias, (5) el grado de tareas administrativas suplementarias para conseguir las anteriores. Los criterios de articulación e identificación de tareas parciales son:

- actividad,
- objeto,
- rango,
- fase,
- relaciones a objetivos (tareas primarias o secundarias).

Se trata así de un proceso de decisión progresiva para ir articulando tareas a distintos niveles a partir de ciertos criterios. El método no llega a resultados totalmente inequívocos. La prueba es que distintos analistas llegan con él a distintas clasificaciones de tareas parciales. Quien conoce desde dentro la tarea afina más. Pero también los expertos llegan a resultados dispares. Debe considerarse además el contexto, incluso el del mercado y competencia.

Al análisis debe seguir la síntesis de tareas. Esta fase lleva a definir las "unidades de trabajo" que deben ejecutar las distintas tareas. Dichas unidades definen "puestos" que no se orientan al individuo como tal, sino se definen (de acuerdo al principio burocrático de abstracción) según las exigencias a las capacidades necesarias para su desempeño. Como criterios de síntesis pueden tomarse:

- la persona del responsable de la tarea,

- los medios de trabajo,
- las condiciones espaciales y temporales.

Kosiol define así un 'espacio de posibilidades' de configuración de tareas. Es decir, se determinan los criterios de organización de tareas, pero se deja a la aplicación concreta la decisión final. En la síntesis de tareas, las tareas parciales analíticas se entroncan e insertan en las unidades superiores de acuerdo a diversos puntos de relevancia como: contexto de división y reparto de actividades, contexto de rendimientos a aportar, contexto de órganos de staff, contexto de trabajos a desarrollar.

3.10. Las ideas de E. Gutenberg sobre empresa y organización El retorno a las categorías económicas

La aportación de E. Gutenberg[85] se encuentra, en cierto sentido, dentro de la línea de Mellerowicz, que situaba a la organización como un factor de producción, junto al trabajo y al capital, pero al mismo tiempo en posición antagónica a la de aquel, .

Para evaluar su aportación, debe recordarse que Gutenberg plantea su concepto instrumental en diferenciación consciente a la concepción entonces vigente en la "Microeconomía". Esta NO consideraba relevante el tema de la organización de la empresa a la que concebía como "caja negra" dentro de cuyo interior no había que indagar.

La empresa era enfocada en ese marco puramente desde la problemática de la decisión como un centro de decisiones económicas - en primer lugar, sobre el intercambio de bienes - , pero sin penetrar ni problematizar en el cómo se imponen y realizan decisiones en su seno.

Las ideas centrales en este enfoque son:

Se considera que el objetivo de la empresa es puramente "maximizar" beneficios o utilidades.

El problema de la economía de empresa consiste en una combinación "óptima" de factores de producción.

Se supone un funcionar perfecto de la organización. Es decir, que una decisión racional (para conseguir objetivos mediante una serie de medios, referentes a las combinaciones de factores mejores) se desarrolla sin más problemas.

Condicionado por las ideas de la Microeconomía, Gutenberg considera la nueva BWL con categorías todavía fundadas en las concepciones de aquella. La BWL tendría como tarea básica la determinación de relaciones funcionales entre inputs y outputs. Eso (en su volumen sobre "La Producción") se realiza en el análisis de relaciones entre cantidades de factores-input (o sus costes) y el nivel de actualización o empleo (de 'ocupación') de la capacidad existente. Para optimizar esa relación, son posibles distintas formas de adaptación de la fabricación a los cambios en nivel de ocupación (por necesidad-demanda de producción): temporal, cuantitativa, en intensidad. Naturalmente, el economista clásico ni analizaría tales procesos internos al Betrieb, al que considera como una típica 'black box'.

En contra de la perspectiva microeconómica, Gutenberg va a considerar la "combinación de factores" (en que se emplean planificación, organización y control) como lo esencial al sistema empresa. La 'organización' es pues considerada como una función más paralela a las de producción, compras o ventas. Esa función es la de servir como instrumento al logro de objetivos de la empresa.

Su definición de empresa en el trabajo de habilitación (Gutenberg 1929) formula bien esta concepción:

"La empresa surge por un acto consciente creativo del "hombre", que agrupa y mueve aquellas cosas que, en economía, denominamos bienes. Toda empresa, tal como se nos manifiesta como unidad de bienes materiales y de rendimientos es el resultado de una voluntad orientada a objetivos que agrupa esos bienes bajo un fin unificado. En cuanto tal resultado de la capacidad configuradora humana, para su realización, ser y desaparecer precisa decisiones y medidas humanas, por las que los bienes que constituyen la economía de la empresa son conducidos al lugar en que pueden garantizar el logro del fin para el que se destinan. La ejecución de estas decisiones y medidas tomadas para conseguir un último objetivo económico-empresarial necesitan medios y dispositivos, cuya utilización posibilite la ejecución, con las menores dificultades posibles, de estos objetivos. Tales "dispositivos" y "medios" son lo que constituye el complejo de las instituciones económico-empresariales que se designa como "organización" (o.c. pag. 11).

Lo esencial en esta concepción es el "cómo", la forma de combinar dichos elementos de una forma metódica.

En cuanto "medio" o "instrumento" es posible atender a la función-organización como actividad o proceso por un lado y por otro como al resultado de dicha actividad en las "estructuras" u órdenes creados. En cuanto proceso la organización es una "función", en cuanto resultado de dicha función es vista como "instrumento" para el logro de objetivos.

Gutenberg se concentra en la función, en la actividad o proceso, y puede ser considerado como uno de los primeros representantes del "concepto funcional" de organización. Distingue así entre planificación y organización:

Planificación es la concepción de un orden que debe enmarcar el proceso empresarial.

Organización es la realización de dicho orden.

La actividad planificadora, lo que hoy es denominado "configuración organizacional", se asigna a la Dirección de la Empresa. Para implantar esos planes se utilizan "regulaciones" generales o particulares (orientadas a casos singulares) que enmarcan "dispositivamente" el ámbito de decisión de los demás miembros de la empresa con capacidad de decisión.

Las reglas generales y las particulares (ad hoc) limitan el margen de libertad de decisión de las personas que tienen las competencias de decisión o ejecución. En realidad, ambos tipos de reglas constituyen los extremos de un continuo de mayor determinación de la acción.

En la organización existiría además un "principio de sustitución" de la organización, según el cual una regla general puede dejar sin vigor una regla ad hoc, es decir, la tendencia a una regulación general aumenta con la disminución de la variabilidad de los procesos. En su horizonte de problemas, en que lo esencial es la consideración económica en la asignación y gestión de recursos o factores de producción, la institución empresa es ante todo una "combinación de factores" a utilizar en la forma más económica posible y no un sistema social compuesto de acciones (en el sentido de acción social como la definió M.Weber).

En la consideración de tal proceso que él considera lo específico del análisis "económico-empresarial", se abstrae pues de los constitutivos de la acción social: de los intereses humanos, sus decisiones o errores etc. para buscar las reglas organizatorias. Esta reducción del horizonte de conocimiento se hace conscientemente, pues cree que sólo así podrán estudiarse las

regularidades de los procesos empresariales, dejando de lado todo el abigarrado paisaje de lo singular e individual.

En este supuesto, Gutenberg no se plantea siquiera que en la misma dimensión social también pueden existir regularidades a estudiar y explicar. Para él, se contraponen la dimensión analizable científica-mente: la económica, y la dimensión subjetiva, que no sería posible investigar.

El hombre aparece en el flujo de bienes económicos como un factor más, como uno de los elementos relevantes para el estudio económico; por otro lado aparecerá también como sujeto psico-físico. Pero en cuanto elemento no aparece propiamente como una cosa más, sólo se considera objeto económico-empresarial sus prestaciones, su actividad. Esa es la que constituye un objeto material de la organización.

El proceso en que se insertan dichas actividades así como los otros factores es considerado por Gutenberg como sujeto al principio racional, en su concreción formulada por el principio de economicidad. Se trata ahí de optimizar la relación entre los factores empleados y los resultados, uno de dichos factores es el de la actividad humana. El principio postula la eliminación de lo irracional, de los intereses humanos desviados de la sujeción de todo medio a un fin. La actividad humana queda así vinculada totalmente al "objeto", y con ello, también a las leyes vigentes sobre el proceso total de transformación de recursos en resultados.

En cuanto sujeto psicofísico, el hombre debe realizar el principio de economicidad (oc. p.39). Ordena los bienes materiales y las actividades hacia el objetivo empresarial es el elemento activo y creador. Pero en su individualidad ir-repetible escapa a una consideración racionalizadora. Para G. el hombre no es tampoco el líder carismático de un Weber que determina los objetivos de una organización.

El término "sujeto psico-físico" expresa, conscientemente, la diferenciación frente al líder carismático o al empresario dinámico, o incluso al "top-manager". Se trata de todas las personas con funciones directivas. Estas tareas van perdiendo sus rasgos personales en el curso de la evolución del pensamiento de Gutenberg, hasta convertirse en el factor dispositivo concebido funcionalmente en su obra *Grundlagen*. Tal individualidad del sujeto impedía, en la concepción de G., llegar al nivel teórico necesario en la economía de empresa.

En la primera fase de su evolución, Gutenberg supera el problema de la individualidad con la hipótesis de que tales individuos pueden tomar decisiones óptimas económicamente, es decir según los principios de la racionalidad económica. El "homo oeconomicus" sigue sin faltas las leyes de la lógica económica más allá de todos sus intereses individuales. En su obra "*Grundlagen*" (1951) desarrolla esta idea: el hombre es uno de los factores a combinar en el proceso empresarial. Es factor dispositivo, activo en cuanto agente de la planificación, organización y control. Es factor pasivo, objetual, en cuanto vinculado dentro de una función limitacional al proceso de producción.

Pero el factor hombre designa claramente sólo el segmento de actividades del ser humano desempeñadas dentro del sistema empresa. Por tanto, su inserción en tal sistema es meramente funcional, no implica una sujeción a cualquier forma de dominio personal. Más bien considera Gutenberg la empresa como una cooperación funcional de hombres con vistas al logro de determinados objetivos.

Su perspectiva propia sobre la teoría de producción es pues totalmente funcionalista, pero a un nivel de abstracción que se habría hoy formulado como el de la teoría de sistemas: sin valoraciones como las de la sujeción de los hombres de la empresa a los intereses del capital etc. En realidad, Gutenberg se planteó muy pronto incluso el tema de la cogestión (*Grundlagen*, I. p. 372 s.) y rechazó las ideas tayloristas por sus consecuencias sociales y psicológicas.

Admite así la racionalización si además implica una descarga de esfuerzo en el trabajador y estudia las formas de reducir la alienación en el trabajo. Antes que Maslow comprende que es necesario que el hombre desempeñe tareas con sentido y que consiga una cierta autorealización en su trabajo. Pero, junto a su valoración positiva de lo humano, en la primera fase, Gutenberg considera que el factor dispositivo humano es algo no sujeto realmente a la racionalidad que impera sobre los otros factores; y eso se debe a los momentos no captables por ser tan personales e individuales. Por otra parte admite ya que dicho factor dispositivo, en cuanto planificador, es lo que consigue la productividad de los otros factores. El tema organización es tratado explícitamente en cuanto elemento paralelo, y consecutivo, al de la planificación.

Al principio, Gutenberg se opuso al concepto de Nicklisch con sus siete leyes de la organización y su pensamiento de armonía cosmológica. Tales ideas le parecen totalmente ajenas a lo que en la Microeconomía de los años veinte estaba sustituyendo la anterior Economía general. En su obra de 1951, Gutenberg abandona explícitamente la hipótesis microeconómica de la organización perfecta. La empresa es vista como complejo de factores y esta diferenciación le permite ver, como elementos derivativos del factor dispositivo que es la dirección, los factores planificación y organización. A la Dirección le corresponde definir los fines, los principios, los valores que determinen el proceso empresarial. La organización tiene sólo un "carácter de servicio, instrumental" (oc. 1951, p. 172). Debe simplemente posibilitar la ejecución de lo planificado por la Dirección según su política de empresa. Esto elimina la irreductibilidad a lo racional individual al mero nivel dispositivo mientras que la planificación y la organización son vistos como perteneciente al estrato racional.

Así entendida la organización (instrumental) es un factor decisivo en la productividad del conjunto de factores empleados al lograr su unidad funcional hacia los objetivos. A este nivel, la organización (instrumental) se sirve para lograr eficiencia en el empleo de medios de elementos como: Delegación, reglamentaciones, tecnología.

Por lo demás Gutenberg deja en tela de juicio el sistema de la dirección por precios de transferencia tal como había propuesto Schmalenbach, además admite una racionalidad "limitada" del factor dispositivo (en la edición de 1979).

La organización (total) de la empresa es concebida finalmente como un sistema de optimización jerárquica o cooperativa de los rendimientos. El elemento organización como factor dispositivo (de producción), sobre todo en la organización de procesos, no determina la conducta lo mismo que lo hace el proceso técnico de producción. Siempre contendrá un tanto de información imperfecta y de conformidad inadecuada de intereses.

El factor dispositivo no es cuantificado como los otros (en sus funciones de producción), pues no es posible aislar sus condicionamientos. Llegar a una relación óptima entre empleo de factores y resultado superaría así el marco de lo que da de sí una mera teoría de factores dispositivos. Se precisa para ello la teoría de producción.

Gutenberg considera la organización como mero factor derivativo dentro del sistema de los demás factores de producción, una visión restringida por tanto al carácter de medio de la organización, que sólo hace justicia a la "organización-instrumento", pero que no tiene en cuenta otros aspectos como el de la reducción de complejidad que es substancial al mismo sistema empresa.

Es precisamente esta reducción lo que mantiene encendida la polémica sobre su enfoque y aportación a la BWL (Albach 1984)[86].

## BIBLIOGRAFIA

Alford, L.P.: Henry Lawrence Gantt, Leader in Industry. Nueva York

1934, pp.264-277.

Alford, L.P./ Bangs,M.E/Hagemann, G.: Production Handbook, New York. Trad. e-spañola: Manual de la Producción, Mexico 1953.

Alvesson, Mats: Organization Theory and Technocratic Consciousness. Berlín - New York 1987, Walter de Gruyter.

Ch. Babbage: On the Economy of Machinery and Manufactures. Londres 1832.

Braverman, H.: Labor and Monopoly Capital. New York 1974, Monthly Review Press.

Copley, F.B.: Frederick Taylor: Father of Scientific Management, 2 vols. Nueva York 1923.

Dubreuil, H.: L'experience de Bata, Paris 1935.

Fayol, H.: Administration industrielle et générale. París 1916.

Friedmann, G.: Problèmes humains du mechanisme industriel, Paris 1946.

Grimshaw, Robert: Werkstatt-Betrieb und -Organisation (Explotación y Organización de la fábrica). 3ª ed. Hannover 1908 (1ª ed. 1903).

Hellpach, W./Lang, R.: Gruppenfabrikation (Fabricación en grupos). Berlín 1922.

Hinrichs, P.: Um die Seele des Arbeiters, Arbeitspsychologie, Industrie-und Betriebssoziologie in Deutschland 1871-1945 (Sobre el alma del trabajador, Psicología del trabajo, Sociología industrial y de fábricas en Alemania desde 1871 a 1945). Colonia 1981.

Hoffman, M.: Einführende und grundsätzliche Überlegungen zum funktionalen Management. En: Hoffmann,M. (Ed.): Funktionale Managementlehre. Berlin, New York 1988, pp. 7-38.

Hoxie, R.F.: Scientific Management and Labor, Nueva York 1915.

Kakar, S.: Frederick Taylor: A study in personality and innovation. Cambridge Mas. 1970.

Kanter, R.M.: The Change Masters. Nueva York 1983.

Kraft, Max: Güterherstellung und Ingenieur in der Volkswirtschaft, in deren Lehre und Politik (Producción de bienes e Ingeniero en la Economía, en su Teoría y en la Política). Viena - Leipzig 1910.

Le Chatelier, H.: Le Taylorisme. Paris 1934.

Lilienthal, J.: Fabrikorganisation, Fabrikbuchführung und Selbstkostenrechnung (Organización de fábrica, Contabilidad de fábrica, y Auto-cálculo de costes). 2ª ed. Berlín 1914.



- Martin, J.C.: The 4-M Data System. En: Industrial Engineering, 16, 1974, pp. 32-38.
- Maynard, H.B./Stegemerten, G.J./ Schwab, J.L.: En: Methods Time Measurement, 15 (3) 1948, pp. 4-10.
- Michel, E.: Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt (Historia social del mundo del trabajo industrial). 3ª ed. Francfort/-M, 1953.
- Morgan, G.: Images of Organization. Beverly Hills CA. 1986.
- Münsterberg, Hugo: Psychologie und Wirtschaftsleben (Psicología y Vida Económica). Leipzig 1912.
- Murphy, P.: A computerized Standard Data System. En: Industrial Engineering, 12, 1970, pp. 10-17.
- Nelson, Daniel: Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management. Madison, Wisconsin 1980.
- Pareto, V.: The Mind and Society. Nueva York 1935.
- Pechold, E.: 50 Jahren REFA (50 años de REFA), Darmstadt 1974.
- Quick, J.H./ Duncan, J.H./Malcolm,J.A.: Work Factor Time Standards. New York 1962, McGraw-Hill pp. 157-221.
- Schlesinger, G.: Psychotechnik und Betriebswirtschaft (Psicotecnia y Economía de Empresa). Leipzig 1920
- Segur, A.B.: The Use of Predetermined Times. En: Industrial Management Society Clinic Proceedings. Chicago 1964.
- Sheldon,O.: The Philosophy of Management. Londres 1923
- Schmalenbach,E.:
- Buchführung und Kalkulation im Fabrikgeschäft (Contabilidad y cálculo en fábricas). 1899 (reimpreso en Leipzig 1928).
  - Gewerbliche Kalkulation (Cálculos empresariales), 1902/03.(reimpreso en Zeitsch.f.handels-wissenschaftliche Forschung (ZfhF). NF. 15, 1963. pp. 375-384.
  - Über Verrechnungspreise (sobre precios de transferencia). En: ZfhF. 3, 1908/09. pp. 165-185.
  - Grossbankorganisation (Organización de grandes bancos). En: ZfhF. 1910/11 pp. 372-379.
  - Der Kontenrahmen (El marco de cuentas). Leipzig 1927.
  - Pretiale Wirtschaftslenkung (Dirección económica por precios internos). vol.2: Pretiale Lenkung des Betriebes. Bremen 1948.

Dieter Schneider: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Zweite, neubearbeitete und erweiterte Auflage der "Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie"(Historia de la Teoría de la Economía de Empresa), Munich 1985.

Staehe,W.H.: Management. Munich 1987.

Taylor, F.W.: The Principles of Scientific Management. New York 1911, Harper & Row.

Urwick, L.F.: The elements of administration, Nueva York 1943.

## Notas

---

[1] Bouchez, Jean-Pierre (1992): 1880-1975 Emergence de la fonction personnel. Revue Française de Gestion.

[2] Moutet, A (1975): Les origines du système Taylor en France. Le Mouvement social, nr. 93, octobre-décembre pp. 15 ss. y (1982): La Première Guerre mondiale et le taylorisme. En: Montmollin, M./ Pastre,O.(eds.): Le Taylorisme. Paris: La Découverte, pp. 80 ss.

[3] Véase, p.ejemplo, el trabajo de: George Schlesinger: Psychotechnik und Betriebswirtschaft (Psicotecnica y Economía de Empresa). Leipzig 1920. En este período predomina el influjo del psicólogo Hugo Münsterberg: Psychologie und Wirtschaftsleben (Psicología y Vida Económica). Leipzig 1912.

[4] Robert Grimshaw: Werkstatt-Betrieb und -Organisation (Explotación y Organización de la fábrica). 3ª ed. Hannover 1908 (1ª en 1903).

[5] Johann Lilienthal: Fabrikorganisation, Fabrikbuchführung und Selbst-kostenberechnung (Organización de fábrica, Contabilidad de fábrica, y Auto-cálculo de costes). 2ª ed. Berlín 1914.

[6] Le Chatelier, H.: Le Taylorisme. París 1934.

[7] Fayol, H.: Administration industrielle et générale. París 1916. En el subtítulo se habla de la "necesidad y posibilidad de una enseñanza de la administración".

[8] Sobre la figura y pensamiento de Fayol ver: Brodie, M.R.: Fayol on Administration. London, Lyon; Bedeian, Arthur G. (1979): The Administrative Writings of Henri Fayol: A Bibliographic Investigation. Monticello, Ill.: Vance Bibliographies. Reid, D. (1988): Fayol: excès d'honneur ou excès d'indignité?, en: Revue Française de Gestion, sept-oct. pp. 151-159.

[9] Fayol, Henri: "Administration Industrielle et Générale - Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle" (ed. 1979: París: Pierre Morin, Dunod).

[10] Business Week (6.6.1964): Famous First: Discoveries from looking inward. p. 152.

[11] Reid, Donald (1986): Genèse du fayolism. En: Sociologie du travail 19, pp. 75-93. Reid plantea la cuestión de cómo pudo aplicar, en 1888, una "doctrina" que sólo formularía dos décadas más tarde.

[12] Fayol, H. (1918): L'administration positive dans l'industrie, en: La technique moderne 1, fevrier, p.74 se atribuía el éxito, pero Jean Chevalier, presidente del comité nacional de organización francesa afirmaba que había sido la elevación de precios y los salarios más bajos lo que había aportado el beneficio. Ver. Reid (1988) oc. p.151 nota 6.

[13] Archives Fayol.

[14] Fayol, H. (1921): L'incapacité industrielle de l'Etat - les PTT. En: Revue politique et parlementaire. 56, pp. 365-440. y: "Note de M. Fayol" en el Informe de M. André Citroën (en relación a monopolios de tabacos y cerillas).

[15] La obra de Fayol aparecida en esos años, a diferencia de la de Taylor, no se difunde en absoluto en Alemania. Sólo en los años 30 comenzarán a discutir-se sus ideas.

[16]. Citados según Staehle, oc. p.43/44.

[17] Fayol et al. (1886): Études sur le terrain houiller de Commentry. Bulletin de la Société de l'industrie minérale.

[18] Reid, Donald (1986): Genèse du fayolism. En: Sociologie du travail 19, pp. 78.

[19] Un cambio similar dió lugar en Anzin, 1884, a la huelga que conoció Zola y le ayudó a preparar "Germinal". Cita en Donald Reid, oc. p. 79.

[20] Fayol (1878): Boisage, rappotr sur les mines de Commentry, 1878-79, AN 59AAQ26. cita en Donald Reid, oc. p.80.

[21] Wilbois, J./Vanuxem,P.(1919): Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes. Paris, p. 131.

Reid, Donald (1985): The Miners of Decanzeville. Cambridge, pp. 124 ss.

[22] Merkle, J. (1980): Management and Ideology, Berkeley, pp. 159 ss.

Gaudemar, J.-P.(1979): La mobilisation générale. Paris, pp. 205 ss.

[23] Arnault, F. (1984): Frédéric Le Play. De la métallurgie à la science sociale. Revue française de la sociologie. XXV, pp. 449-450.

[24] Fayol Observations et expériences, Archives Fayol, p. 23.

[25] Fayol, H. (1924): Comptabilité-Administration, 14.1.1924, en Archives Fayol.

[26] Reid (1986): oc. p. 84.

[27] Fayol, H. (1912): Conversation avec M. le Président du Conseil, 16.10.1912, Archives Fayol. Lévêque, L. (1916): Histoire des forges de Decazeville. Saint-Étienne. pp. 79 ss. - que critica los consejos de administración por su ineptitud e intervencionismo.

[28] Fayol: Notes, 3, 5 juillet, 1924. Archives Fayol.

[29] Gillet, M. (1973): Les charbonnages du nord de la France au XIX siècle. Paris, pp. 315 ss. cita, en D. Reid, oc. p. 87.

[30] Murard, M./Zylberman (1976): Le petit travailleur infatigable. Recherches, 25, pp. 1-287.

Trempé, R. (1963): Analyse du comportement des administrateurs de la Société de mines de Carmaux vis-à-vis de mineurs. En: Mouvement social, 43, pp. 53-91.

[31] Fayol: Des relations de la fonction administrative avec la politique, la religion, la science, les syndicats. 16 fevrier ?? Archives Fayol; de relations extérieures, 4. janvier 1914, Archives Fayol.

[32] Blancpain: Les carnet inédites. 28, pp. 612 ss. (cita en D.Reid, oc. p. 90).

[33] Aunque Fayol abandonara en su obra final la inicial distinción entre las tareas globales de dirección de la empresa designadas como "gouverneur" y las tareas ejecutivas "administrer", asumiendo un concepto más amplio del término "Administración", como nota M.Hoffmann, la influencia de Fayol en el ámbito anglosajón ha sufrido bajo el problema de la traducción de su término "operations administratives" trasladado, contradictoriamente, a los términos de "Management" y de "Administration", y que unas veces se usan como sinónimos, mientras que otras se considera que "Administration" es mera función parcial dentro de las tareas del Management (ejecución de los planes previamente decididos a nivel superior). Además se emplea muchas veces "Management" en el sentido de las tareas de dirección de la empresa privada, y "Administration" para designar la dirección de entidades públicas o de non-profit.

[34] Sheldon, O.: The Philosophy of Management. Londres 1923

[35] Urwick, L.F.: The elements of administration, Nueva York 1943, p.36.

[36] Ter Meer, Fritz (1952): Die I.G., Ihre Entstehung, Entwicklung und Bedeutung. EN: Chemische Industrie, 4. Bd. Pp. 777-806.

[37] E. Pechold: 50 Jahren REFA (50 años de REFA), Darmstadt 1974.

[38] Hinrichs, P.: Um die Seele des Arbeiters, Arbeitspsychologie, Industrie- und Betriebssoziologie in Deutschland 1871-1945 (Sobre el alma del trabajador, Psicología del trabajo, Sociología industrial y de fábricas en Alemania desde 1871 a 1945). Colonia 1981 (pags. 280 s).

[39] Hellpach, W./Lang, R.: Gruppenfabrikation (Fabricación en grupos). Berlín 1922.

Dubreuil, H.: L'experience de Bata, Paris 1935.

Friedmann, G.: Problèmes humains du mechanisme industriel, Paris 1946.

[40] Max Kraft: Güterherstellung und Ingenieur in der Volkswirtschaft, in deren Lehre und Politik (Producción de bienes e Ingeniero en la Economía, en su Teoría y en la Política). Viena - Leipzig 1910.

[41] Kraft, oc. p. 69. Citado por Frese 1987 p. 75.

[42] G. Briefs: Über das Organisationsproblem (Sobre el problema de la organización). Berlin 1918;

Plenge, J. (1919): Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre (3 lecciones sobre la teoría de la organización), Essen;

Erdmann, R. (1920): Grundlagen einer Organisationslehre (fundamentos de una teoría de la organización). Leipzig;

Spann, O: (1925): Organisation, en: "Handwörterbuch der Staatswissenschaften" Vol.6. 4ª ed. Jena, pp. 766-776.

[43] Hubo evidentemente excepciones a este desinterés general. Dietrich criticó el "americanismo" como moda, y Seyffert consideró esencial que la economía se ocupara también de la configuración del trabajo y de las unidades departamentales. También Kalveram se ocupó de la racionalización por organización.

[44] Grimshaw, R. (1903): Werkstatt-Betrieb und Organisation. Hannover;

Grimshaw, R. (1906): System und Organisation in kaufmännischen Betrieben. Stuttgart;

Grimshaw, R. (1909): Anregungen zur Organisation industrieller Betriebe, Hannover.

[45] Calmes, A. (1906): Der Fabrikbetrieb, Leipzig.

[46] Grull, W. (1906): Die Organisation als Wissenschaft. En: Organisation, 8, nr.16;

Grull, W. (1914): Die Organisation von Fabrikbetrieben, Leipzig;.

[47] Hellauer, J. (1910): System der Welthandelslehre, Berlin.

[48] Kraft, M (1910): Güterherstellung und Ingenieur in der Volkswirtschaft, in deren Lehre und Politik, Leipzig.

[49] Schär, J.F.(1911): Allgemeine Handelbetriebslehre, Leipzig.

[50] Leitner, F. (1913): Privatwirtschaftslehre der Unternehmung, Berlin.

[51] G. Briefs (1918): Über das Organisationsproblem (Sobre el problema de la organización). Berlin.

[52] Schmalenbach, Eugen (1908/09): über Verrechnungspreise. En: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung. 3, pp. 165-185.

Schmalenbach, Eugen (1910/11): Grossbankorganisation. En: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 5, pp. 372-379.

Schmalenbach, Eugen (1927): Der Kontenrahmen. Leipzig.

Schmalenbach, Eugen (1948): Pretiale Wirtschaftslenkung. Bd. II. Pretiale Lenkung des Betriebes. Bremen.

Schmalenbach, Eugen (1941): Über Dienststellengliederung im Grossbetriebe. Colonia/Opladen. (publicado 1959).

[53] Frese, Erich (1992): Organisationstheorie: historische Entwicklung, Ansätze, Perspektiven. 2ª ed., Wiesbaden: Gabler, pp. 81 ss.

[54] En 1922 se había creado la Asociación de Organizadores que en 1926 se transformó en esta sociedad, y en 1927, la revista "Organisation" cambiaba su título al de "Revista para la Organización" (Zeitschrift für Organisation).

[55] Walb, Ernst (1927): Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre (Teoría económica de la empresa "comercial"); en: Rotthschilds Taschenbuch für Kaufleute (Libro de bolsillo de Rotthschild para comerciantes). Edit. Por Christian Eckart, 2ª libro, Leipzig; pp. 1-604.

[56] Le Coutre, W. (1928): Betriebsorganisation (La organización de la empresa). En: Die Handelshochschule, Berlin.

[57] Seidel, Karl (1932): Betriebsorganisation. Berlin/Viena.

[58] Bogdanow, Alex. (1926): Allgemeine Organisationslehre (Tektologie) <Teoría general de la organización - Tectología> . trad. del ruso. Berlín .

[59] Bogdanow, Alex. (1926): Allgemeine Organisationslehre (Tektologie) <Teoría general de la organización - Tectología> . trad. del ruso. Berlín.

Plenge, J. (1919): Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre (Tres lecciones sobre la teoría general de la organización). Essen.

[60] Stefanic-Allmayer, K. (1950): Allgemeine Organisationslehre. Viena, Stuttgart. Sobre estos trabajos cfr.:

Wild, J. (1967): Neuere Organisationsforschung in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlín.

[61] Nicklisch, H. (1919): Allgemeine kaufmännische Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre des Handels (und der Industrie) (Teoría general comercial de la empresa en cuanto teoría de la economía privada del comercio y de la industria). Leipzig.

Nicklisch, H. (1920): Der Weg aufwärts! Organización (El camino hacia delante! Organización). Stuttgart.

Nicklisch, H. (1924): Kultur im Betrieb (Cultura en el centro de producción). En: Zeitschr. f. Handelswissenschaft und Handelspraxis, 17, pp.3-5.

Nicklisch, H. (1928): Grundfragen für die Betriebswirtschaft (Cuestiones fundamentales de la Economía de Empresa). Stuttgart.

[62] Schönpflug, F. (1954): Betriebswirtschaftslehre. Methoden und Hauptströmungen. Stuttgart (2ª ed. ampliada).

[63] Tönnies, F. (1926): Gemeinschaft und Gesellschaft. Berlín (7ª ed.).

[64] Höhn, R. (1934): Vom Wesen der Gemeinschaft. Berlín.

[65] Arnhold, K. (1939): Umriss einer deutschen Betriebslehre (Líneas generales de una teoría alemana de la empresa). y: Der Betriebsführer (El líder de empresa). En: Arnhold: Der deutsche

Betrieb. Aufgaben und Ziele national-sozialistischer Betriebs-führung (La empresa, tareas y fines de una dirección nacional-socialista de la em-presa). Leipzig.

Arnhold, K.(1940): Vom Gesetz der Gemeinschaft (Sobre la ley de la comunidad). Berlín (9ª ed.).

[66] Dietrich, R. (1914): Betrieb-Wissenschaft (Ciencia de la empresa). Munich y Leipzig; se anticipó a Nicklisch en la introducción de esta categoría en la Economía de Em-presa.

Ver también el estudio de Krell, Gertraude (1988): Organisationskultur - Renai-ssance der Betriebs-gemein-schaft? (Cultura de la organización: Renacer de la "comunidad" del centro de produc-ción?). En: Dülfer (ed.): Organisa-tionskultur. Stuttgart pp. 113-126.

[67] Nicklisch, H. (1929): Die Methoden betriebswirtschaftlicher Forschung (Métodos de investigación en economía de empresa). En: Zeitsch. für Handelswissenschaft und Handelspraxis. 22, p.1 ss.

[68] Nicklisch: Die Betriebswirtschaft (La economía de empresa). Stuttgart 1932 (7ª ed.) p.301.

[69] Feld, Fr. (1936): Betriebsgemeinschaft und Erziehung (Comunidad en empresa y educación). Langensalza 1936.

Krasensky, H. (1937): Wirtschaftspädagogik und Werkgemeinschaft (Pedagogía eco-nómica y comunidad en la fábrica). Viena.

Sobre estos movimientos véase:

Albrecht, G. (1929): Werkgemeinschaft (Comunidad en la fábrica), Handwörterbuch der Staatswissens-schaf-ten. Jena.

Breisig, Th. (1985): Historische Perspektiven von Sozialtechniken (Perspectivas his-tóricas de las técnicas sociales). Working Paper zu Organisation, Automation und Führung, nr. 1985/1, Trier.

Hoffmann, R.W. (1985): Wissenschaft und Arbeitskraft. Zur Geschichte der Arbeits-for-schung in Deutschland (Ciencia y fuerza de trabajo. Sobre la historia de la investiga-ción del trabajo en Alemania). Frankfurt /New York.

[70] Sobre el DINTA: Bunk, G.P. (1972): Erziehung und Industriearbeit (Educación y trabajo indus-trial). Weinheim .

Hinrichs, P./Peter, L. (1976): Industrieller Friede (Paz industrial); Köln.

[71] Por ejemplo: Deal/Kennedy (1982): Corporate Cultures. Reading Mass. pág. 4.

[72] Nicklisch: Die Betriebswirtschaft. p.296.

[73] Nicklisch: Der Weg Aufwärts (El camino hacia delante). 1920, p. 122.

[74] Mellerowicz, K. (1929): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung (Teoría general económica de la empresa). Berlín.

Mellerowicz, K. (1952): Eine neue Richtung in der Betriebswirtschaftslehre? (¿Una nueva dirección en la economía de empresa? En: ZfB. 22 pp. 145-161.

Mellerowicz, K. (1961): Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Organisation (Fundamentos de la organización económico-empresarial). En: Organisa-tion. TFB Handbuchreihe. (edi.Schnauffer-Agthe) Berlin, pp. 1-28.

Mellerowicz, K. (1963): Unternehmungspolitik (Política de empresa). Freiburg.

Mellerowicz, K. (1968): Betriebswirtschaftslehre der Industrie (Teoría económico-em-presarial de la industria). Freiburg (6ª ed.).

[75] K. Mellerowicz (1929): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Unterneh-mung, Berlin (ed. 1976, pg. 104-105).

[76] Mellerowicz, Konrad (1976): Unternehmungspolitik (Política de empresa). vol.I: Grundlagen (Fundamen-tos)(3ª ed), vol.II: Funktionsbezogene Teilpolitiken (Políticas parciales funcionales). (1977)(3ª ed.), vol.III: Operative Teilpolitiken und Konzernfüh-rung (Políticas parciales operativas y dirección de la corporación). Freiburg 1978.

[77] Schramm, W. (1936): Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation. Berlin, Leipzig.

[78] Franken, Rolf/Frese, Erich (1981): Fritz Nordsieck und die Entwicklung der Organisationslehre. En: Zeitschrift für Organisation, pp. 85-92.

[79] Nordsieck, Fritz (1930): Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsor-ganisa-tion (La representación gráfica y el estudio de la organización de empre-sa). Diss. Köln 1930. Stuttgart 1932 (6ª ed. 1962).

Nordsieck, Fritz (1931): Funktionenverteilung und Stellenbildung im Betrieb (Reparto de fun-ciones y formación de puestos en la empresa). En: Die Betriebs-wirt-schaft. 24 1931. pp. 232-238.

Nordsieck, Fritz (1931): Grundprobleme und Grundprinzipien der Organisation des Betriebsauf-baus (Problemas y principios fundamentales de la organización de la es-truc-tura de la empresa). En: Die Betriebswirt-schaft. 24. pp.158-162.

Nordsieck, Fritz (1931): Harmonogramme. Ein Beitrag zur schaubildlichen Untersu-chung der Betriebsorganisation (Harmonogramas. Una aportación al estudio gráfico de la organización de la empresa). En: Zeitschrift für Organisation. 5, pp. 100-112.

Nordsieck, Fritz (1934): Grundlagen der Organisationslehre (Fundamentos de la teo-ría de la organiza-ción). Stuttgart (2ª edic. ampliada, 'Rationalisierung der Betriebsor-ganisa-tion' <Racionalización de la organización>, Stuttgart 1955).

[80] Nordsieck, Fritz (1930): Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsor-ganisa-tion (La representación gráfica y el estudio de la organización de empre-sa). Diss. Köln 1930. Stuttgart 1932 (6ª ed. 1962).

[81] Nordsieck, F. (1972): Betriebsorganisation, Betriebsaufbau und Betriebsablauf. Stuttgart (4ª ed.) (Poeschel)

[82] Ulrich, H. (1949): Betriebswirtschaftliche Organisations-lehre, Berna.

[83] Kosiol, E. (1962): Organisation der Unternehmung (Organización de la empresa). Wiesbaden.



E.Kosiol:(edit.)(1959): Organisation des Entscheidungs-prozesses (Organización del proceso de decisión), Berlin 1959; Organisations der Unternehmung (Organización de la empresa), Wiesbaden.

[84] En esta concepción, Kosiol anticipa la idea actual de "sistemas" tal como se ha desarrollado por Maturana y Varela y ha entrado en el campo de la teoría de la organización gracias a la obra de Luhmann, von Foerster etc.

[85]Gutenberg, E. (1929): Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaft-licher Theorie, Habilita-tionsschrift. Berlin.

Gutenberg, E. (1951): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, vol.1: Die Produktion, Berlin.

Gutenberg, E.(1962): Unternehmungsführung. Wiesbaden 1962.

[86] Albach, H. (1982): Organisations- und Personaltheorie. En: Koch (ed.): Neuere Entwicklungen in der Unternehmenstheorie - Erich Gutenberg zum 85 Geburs-tag. Wiesbaden. pp 1-21.