

Capítulo 1.

“Las organizaciones”.

Etzioni. Las organizaciones son conjuntos de personas que interactúan entre sí con un objetivo en común.

Administración. Estudia las organizaciones. Es **ciencia** (se basa en hipótesis) y es **técnica** se vale de herramientas para la consecución de los objetivos propuestos.

Características de las organizaciones.

División del trabajo, las comunicaciones y las responsabilidades.

Presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirige hacia sus fines.

Sustitución de los participantes, pudiendo remover de sus funciones a quienes no desempeñan satisfactoriamente su papel dentro de la misma.

Clasificación de las organizaciones.

Según quien detenta la **propiedad**.

- ➔ Privadas
- ➔ Estatales
- ➔ Mixtas

Según **sus objetivos**.

- ➔ Con fines de lucro (Empresas)
- ➔ Sin fines de lucro (ONG's)

Empresas. Persiguen un lucro para obtener rentabilidad y también brindan un fin social a través de los beneficios que la organización produce, el empleo que ofrece y los negocios que rodean a esa organización ya que esos trabajadores

también consumen alrededor de la empresa -brindan trabajo de forma primaria y secundaria-

Según su **forma jurídica**.

- ➔ Sociedades Anónimas.
- ➔ Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- ➔ Sociedades de Hecho.
- ➔ Otras.

Según **su capital**.

- ➔ Nacional.
- ➔ Extranjero.
- ➔ Mixto.

Entre las empresas suelen clasificarse.

- ➔ Grandes
- ➔ Pequeñas y medianas.

Organización formal.

En cada organización existen normas, procedimientos, manuales, pautas, que muchas veces están escritas y definen y condicionan las formas que opera. Genera modelos de comportamiento que dan forma a lo que denominamos la organización formal.

Organización informal.

Personas que integran la organización tienen influencias en el proceso de formación de objetivos organizacionales y en el manejo y control de la organización.

Puede incrementar la **cohesión** (objetivos organizacionales se alinean con los personales).

Puede provocar **disociación** (grupos informales no siguen las pautas definidas por la organización formal).

La interacción de la organización formal y la informal determina la **cultura organizacional**. Identifica a la organización como tal e influye en el desarrollo moral de las tareas.

MISION, es la actividad que desarrolla la organización.

VISION, donde se quiere posicionar la empresa en el mercado.

Eficacia lograr el objetivo sin importar el costo

Eficiencia ⇨ lograr el objetivo al menor costo

Efectivo ⇨ lograr el objetivo al menor costo y en tiempo y forma (interviene el concepto de calidad y mejora continua)

Antecedentes a los estudios sobre administración.

Durante la existencia el hombre intentó en forma constante mejorar la relación entre sus productos y los esfuerzos que empleaba en obtenerlos.

Últimos mil años:

Análisis tecnológico de los primeros 750 años tienen características poco cambiantes.

La organización social ⇨ Primera parte signada por el **feudalismo**. Sociedad estaba formada por estratos sociales, que tenían funciones específicas:

-Señores feudales. Proveer seguridad a sus súbditos de los ataques de los barbaros.

-Representante de la Iglesia Católica. Su función principal era la oración. Lo económico estaba subordinado al fin real de la vida: la salvación del alma. Reglas morales predecían la conducta económica y la personal. Teoría del justo precio (marginalizaba la usura). Había una inexistencia de movilidad social.

-Artesanos. Proporcionaban lo necesario para la existencia de la comunidad, trabajaban en sus casas, eran dueños de sus herramientas. Éstos se agrupaban en gremios.

-Campesinos. Pagaban con su trabajo la protección que brindaba el señor feudal.

La caída del Imperio Romano generó inseguridad en los caminos y la actividad económica se retrajo. Cuando comenzaron a mejorar las cosas los comerciantes comenzaron a instalarse en los feudos ofreciendo a los señores comodidades y lujos. Se comienzan a formar los **burgos**. Campesinos abandonan feudos para ir a las poblaciones por nuevos empleos. La pobreza dejó de ser considerada una virtud, lo social perdió importancia ante lo individual. Acumulación de bienes pasó a ser fuente de prestigio social y religioso.

Administración eficaz.

La definición de **eficiencia** alude a la consecución de un objetivo.

Proceso de disgregación feudal. Aparición del primer telar con movimiento mecánico

y primera máquina de hilar algodón. Máquina a vapor (1769)...comienza la Revolución Industrial.

Nuevos métodos de metalurgia, uso del carbón como principal fuente de energía y un sistema de producción en el que el capital para la construcción de fábricas y provisión de máquinas era aportado por una o más personas. Mano de obra contratada mediante el pago de un salario. Durante el último período medieval el artesano era la base del esquema productivo de la época.

La división de trabajo contribuyó a modificar la condición de los trabajadores (siervos libres). La producción en masa, que reemplazó al trabajo artesanal, se proyecta como un principio de

organización social. El obrero de la Revolución Industrial solo trabajaba en fábrica, incapaz de definir su propia contribución al producto.

Al ser la organización quien produce el prestigio social, dejó de relacionarse el trabajo individual para derivar de la situación que ocupe el individuo dentro de esa organización.

Los artesanos no pudieron adquirir maquinaria para competir y se vieron obligados a trabajar para las incipientes industrias.

Crecimiento industrial **potente** y **desorganizado**. Nuevos obreros perdieron desprotección, recién en el siglo XIX el Estado comenzó a mediar entre patrones y obreros con algunas leyes de protección

de la salud de los trabajadores de industrias.

Segunda etapa. Conceptos de **poder** y **autoridad** tuvieron caracteres absolutos.

División del trabajo (Smith). Fue llevada al plano internacional por David Ricardo con la idea de que cada país debía producir aquellos bienes para los que estaban mejor dotados, ocupándose de cubrir el resto de sus necesidades por medio de intercambio social. Esto acentuó la diferencia en lo que se refiere a nivel de desarrollo a partir del deterioro de los términos de intercambio a los países cuyos productos agregaban menos valor.

El generador de eficiencia en ésta época era la maquinaria y no el trabajador. Son las organizaciones, y no la tecnología lo

que produce cambios sociales. La tecnología solo actúa como herramienta.

Capítulo 2.

“Los clásicos”

Administración eficiente

La eficacia alude a la consecución de un objetivo. La eficiencia, en cambio, se refiere a la obtención de un objetivo con menor costo. La Revolución Industrial se caracterizó por el logro de una importante mejora del nivel de productividad respecto del sistema artesanal a partir de la aplicación de dosis de capital y maquinaria.

La eficiencia en la utilización de la mano de obra era despreciada, en parte a partir de la abundancia y bajo costo relativo de la misma.

Las corrientes científicas del pensamiento administrativo, generaron una importante mejora en los niveles de productividad a partir de organizar el trabajo en la fábrica y en las oficinas.

Administración científica

Primera corriente de estudio sistemático sobre temas de Administración fue iniciada por Frederick Winslow Taylor.

Consideraba al obrero como un ser básicamente haragán e indolente, incapaz de realizar aportes inteligentes a la tarea que debía desempeñar. Su concepción de la motivación coincidía con la de los clásicos, representaba en la expresión “homo economicus”, que define como un individuo motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para

sobrevivir, presto a responder con esfuerzo exclusivamente ante recompensas salariales y premios a la producción.

Taylor advirtió que los operarios aprendían su trabajo observando el desarrollo de las tareas que realizaban sus compañeros, lo cual daba lugar a diferentes maneras y métodos para realizar la misma tarea. Él opinaba que siempre había un método más eficiente y una herramienta más adecuada para realizar cada tarea, por lo que recomendaba realizar un estricto estudio de tiempos y movimientos antes de definir la manera en que debía realizarse cada tarea, para luego estandarizar el método, en lugar de permitir que cada operario decidiera la mejor forma de realizar su tarea.

Llamó Organización Racional del Trabajo al cambio de los métodos empíricos por los que denominó “métodos científicos”.

Para él el principal propósito de la Administración consistía en obtener el máximo de prosperidad para el empleador, juntamente con el máximo de prosperidad para el empleado.

Uno de los instrumentos fundamentales era el trabajo a destajo, esto es el pago por pieza producida.

Dividió cada tarea en varias tareas más simples, para que fuera posible realizar un entrenamiento rápido y efectivo de obreros sin demasiada capacitación previa. Descomponía una tarea compleja en un conjunto de tareas simples. Lo que tenía esto de ventaja era la reducción del costo

de la mano de obra, la disminución de la dificultad y por lógica consecuencia del costo de la capacitación de los mencionados operarios.

También propuso que un obrero que realiza tareas correspondientes a distintas actividades debe ser supervisado por un jefe que se especialice en dichas tareas. La supervisión funcional supone un concepto de autoridad dividida y distribuida que no coincide con lo usual para la época. El pago a destajo y los premios a la producción surgen como herramientas motivacionales teniendo en cuenta el concepto que Taylor tenía del obrero, que decía que era un individuo que solo se motivaba con incentivos económicos.

El pago a destajo permitía conciliar los intereses antagónicos de empresarios y trabajadores.

Los cuatro principios fundamentales.

- 1) Parte de un economista llamado Adam Smith, que define lo que luego el llamo División del trabajo. Proceso de trabajo complejo dividirlo en varias partes para hacerlo cada vez mas simple.
- 2) Concepción del trabajador. Tarea simple, mecánica y repetitiva. El trabajador no es responsable de la ejecución de las tareas, el responsable del resultado de la tarea es el administrador.
- 3) Había que desarrollar un método científico por más siempre que fuera

para desarrollar cada una de las tareas (estudio de tiempos y movimientos). Nomenclador de posturas y ejecutor de las tareas.

- 4) El administrador debía bregar por un ambiente cordial de cooperación entre los trabajadores.

Aportes de la administración científica.

La Administración Científica solo se ocupó del aspecto industrial, a su concepción del poder y de la autoridad demasiado rígida, y por consiguiente la consideración del obrero pasivo, a la ausencia de comprobación científica o al enfoque normativo que adoptó.

Productividad.

La productividad es el cociente entre el producto y los factores que contribuyen a su fabricación.

Los factores de producción utilizados son, tierra, materiales, instalaciones, servicios, capital.

El concepto de productividad no es sinónimo de mayor producción, ya que puede incrementarse de distintas maneras, inclusive disminuyendo el nivel de producción.

Se puede aumentar la productividad:

- Incrementando la producción y disminuyendo los insumos utilizados para producirla.
- Aumentando la producción, manteniendo constantes los insumos.

- Incrementando la producción en mayor proporción que lo que se incrementan los insumos.
- Manteniendo la cantidad producida y disminuyendo los insumos.
- Disminuyendo los insumos en una mayor proporción que la disminución del producto. La productividad global puede descomponerse en productividades parciales.

Ley de los rendimientos marginales decrecientes.

La ley de los rendimientos marginales decrecientes implica que la intensificación de la aplicación de un determinado factor de producción puede generar en una primera instancia un aumento de la productividad pero al continuar aplicando

dosis cada vez mayores del mencionado factor el incremento de producción tenderá a ser menor que el esfuerzo aplicado para obtenerlo, con lo cual se verificará una caída en el nivel de productividad.

Hasta ese momento, la forma de obtener una mayor productividad consistía en trabajar más intensamente o durante un tiempo mayor.

Taylor no consideraba la reacción de los seres humanos que trabajaban como operarios. La época era lo suficientemente dura como para que los obreros no pudieran satisfacer todas sus necesidades, motivo por el cual predominaban las que normalmente llamamos necesidades básicas. Los obreros percibían la

posibilidad de obtener más dinero por su trabajo como la principal fuente de motivación.

El fordismo.

Henry Ford y su particular estilo de administración constituyen en sí mismo un tema de análisis fundamental para la disciplina administrativa por dos motivos: primero, por el desarrollo que realizó de la producción en serie; y segundo por su estilo de conducción que es un magnífico compendio de cómo no se debe gerenciar una organización, ya que condujo la suya desde una posición de liderazgo mundial hasta el borde de la quiebra en pocos años.

Los comienzos de Ford se dieron en un mundo caracterizado por el enfoque de

producción, un mercado dominado por los vendedores, con demanda superior a la oferta.

Ford desarrolla su célebre cadena de montaje de movimiento continuo alimentada por cintas transportadoras aéreas. Ford revolucionó las técnicas de producción de la época, ya que la masividad trajo aparejada una enorme reducción de los costos con el consiguiente incremento de productividad. Utilizó técnicas propuestas por Taylor adaptándolas al nuevo sistema de producción, y llevó la división de trabajo, la especialización, el entrenamiento del personal y su selección hasta límites tales, que hacia 1920 el 60% de su personal era

susceptible de ser entrenado para su función en un día.

Detrás de todos estos logros productivos había una obsesión permanente en Ford: desarrollar un mercado masivo, que para ser tal debía necesariamente incluir a individuos de bajos niveles de ingresos.

La producción en línea y la especialización de los operarios aumentaba la productividad. La mayor eficiencia se traducía en menores costos y menores precios, lo cual ponía al automóvil cada vez más cerca de las posibilidades de los consumidores.

Percibió una necesidad de la época, productos confiables, de bajo costo y por lo tanto necesariamente estandarizados.

“Todos los americanos tienen derecho a

tener un automóvil del color que deseen, siempre y cuando sea de color negro”.

Su competencia “General Motors” lo estaba desplazando de la preferencia que los consumidores alguna vez le habían dispensado.

**Cuando Ford está al borde de la quiebra el gobierno norteamericano le pide a General Motors “ayuda”, y éste pone a disposición de Ford su mejor línea de gerentes para sacar a flote (BLABLABLABLA)*

Administración industrial y general.

Esta corriente de pensamiento administrativo tuvo como principal exponente a un francés, Henri Fayol (1841/1925).

Escribió “Principios de la administración industrial y general” publicada en 1918.

Clasificó el conjunto de actividades que se desarrollan en una empresa en:

- 1) Operaciones técnicas, aludiendo a los procesos de producción, fabricación y transformación.
- 2) Operaciones comerciales, refiriéndose a compras, ventas y permutas.
- 3) Operaciones de seguridad, que es lo concerniente a protección de bienes y personas.
- 4) Operaciones de contabilidad, que serían inventarios, balances, precio de costo, estadísticas, etc.
- 5) Operaciones administrativas, sus conocidas previsión, organización,

dirección o mando, coordinación y control.

Administrar, para Fayol, es **prever, organizar, mandar o dirigir, coordinar y controlar.**

Desarrolló las funciones administrativas definiéndolas de la siguiente manera:

1) Previsión.

La definió como escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción, dando comienzo a los conceptos de prospectiva y planificación. El programa de acción marca la importancia de la utilización de los presupuestos en la gestión empresarial.

Prever, dice Fayol, significa a la vez calcular el provenir y prepararlo: es obrar.

El instrumento de la acción de prever es el programa de acción, que es la línea a seguir, el resultado a obtener, las etapas a franquear, los medios a emplear. Es la marha de la empresa, prevista y preparada para un cierto período.

El programa de acción debe basarse en los recursos que posee la empresa, la naturaleza e importancia de las operaciones en curso, y las posibilidades futuras.

2) Organización.

Organizar una empresa es dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento.

Fayol clasificó a la organización en dos sectores: el organismo material y el organismo social. Luego enuncia los

elementos que configurar la estructura de la empresa:

- A los accionistas.
- El consejo de administración.
- La dirección general
- Direcciones regionales y locales.
- Los gerentes
- Los obreros

Esta clasificación varía de acuerdo con el tipo de organización que sea.

3) Mando.

La función de mando consiste en hacer funcionar el cuerpo social.

4) Coordinación.

Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar su éxito.

Es sincronizar los recursos y las acciones en las proporciones adecuadas, con el objetivo de subordinar los medios a los fines.

Fayol dice que, semanalmente debiera realizarse una reunión de la dirección con los responsables de las distintas áreas de la empresa o del servicio. El objetivo no debe ser fijar el programa de acción, sino facilitar su realización a medida que se van sucediendo los acontecimientos. Cada jefe se retirará de la reunión sabiendo cuáles son sus objetivos semanales.

5) Control.

Controlar significa verificar que las actividades se realicen de acuerdo con el programa trazado, teniendo por

finalidad detectar los errores en que se hubiere incurrido con el objetivo de efectuar las correcciones pertinentes.

El control debe aplicarse a cosas, personas y operaciones.

Dice Fayol que para que el control sea efectivo debe ser realizado en forma oportuna y además, debe dar lugar a sanciones cuando se verifican irregularidades, ya que se torna inútil si sus conclusiones son desdeñadas.

Principios de la Administración.

Fayol enunció un conjunto de principios a los que definió como necesariamente flexibles y adaptables, sólo útiles en manos de administradores mesurados, inteligentes y expertos.

Algunos de los principios más trascendentes fueron:

División del trabajo. Permite obtener una importante economía de costos ya que al desagregar una tarea compleja en varias actividades simples, se consiguen economías en el bajo costo de la mano de obra, por resultar más económicos a la capacitación y entrenamiento de los operarios, obteniéndose, a partir de la especialización, mayor eficiencia y productividad.

Autoridad. La definió como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Disciplina. Consiste en la obediencia y los signos de respeto realizado conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

Unidad de mando. Un agente sólo debe recibir órdenes de un único jefe. Considera a la dualidad de mando como una permanente fuente de conflictos.

Unidad de dirección. Debe existir un solo jefe y un único programa para la realización de un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin, es la única forma de asegurar la unidad de acción, la coordinación de fuerzas y la convergencia de esfuerzos.

Subordinación del interés particular al interés general. El interés de un agente, un grupo de ellos o un sector de la organización no debe prevalecer sobre el interés general de la empresa.

Remuneración del personal. El precio por el servicio prestado, debe ser

equitativamente, y satisfacer al empleado y a la empresa. Fayol se inclina por el pago por pieza.

Centralización. Concentración de autoridad en el más alto nivel de la organización. Hallar la medida que proporcione el mejor rendimiento total.

Jerarquía. Constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores.

Orden. Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar. Un lugar para cada persona, y cada persona en su lugar.

Equidad. Aplicación justa de los convenios establecidos, y la interpretación adecuada de los mismos cuando su aplicación pura se torne insuficiente.

Estabilidad del personal. Un agente necesita tiempo para llegar a desempeñar adecuadamente una tarea, siendo negativo para la organización el tener alto grado de rotación.

Iniciativa. Posibilidad de concebir y ejecutar un plan.

Unión del personal. La unión y la armonía constituyen fuerzas de gran importancia para la organización.

*Aportes de la administración industrial
y general.*

Fayol, analizó la organización a partir de sus funciones directivas y administrativas, como antes Taylor lo había hecho con el sector industrial.

Fayol estableció la necesidad de una enseñanza metódica de la administración, basada en concepciones tradicionales y jerarquizadas de las organizaciones.

Capítulo 3

“Las corrientes humanistas”

Las relaciones humanas.

Esta corriente de pensamiento con principal exponente **George Elton Mayo**.

En 1923, Elton Mayo, realizó una experiencia durante su estadía en Wharton, sobre la importancia que los programas de incentivos elaborados tenían sobre los niveles de producción obtenidos, en una industria textil situada en las inmediaciones de Filadelfia.

En la empresa estudiada se planteaba un grave problema de alta rotación de personal en el departamento de hilandería.

El trabajo consistía en subir y bajar constantemente una distancia de

aproximadamente 30 metros para los hilos a los marcos (tarea de muy baja estima entre los trabajadores).

Al margen de la remuneración, los obreros recibían un premio cuando la producción excedía el 75% de la cuota estándar fijada por la dirección, aun cuando el departamento hilandería nunca superaba el 70% de la cuota.

Los operarios se quejaban de las condiciones laborales, ya que el terrible ruido de las máquinas y la distancia que había entre los distintos puestos de trabajo impedían tener algún tipo de comunicación entre ellos.

La primera medida que tomó Mayo, consistió en introducir cuatro descansos de diez minutos repartidos durante el día,

animando a los obreros a tratar de dormir durante los intervalos.

La producción aumentó, la rotación descendió y el ánimo mejoró sensiblemente ante el personal involucrado en la investigación. Lo que Mayo no puedo explicar en ese momento fue el incremento de la producción y la disminución en la rotación que se produjo en el grupo que no había sido incluido en la experiencia.

La eficiencia de producción al mes había alcanzado el 80%, percibiendo los operarios sus premios por tal concepto por primera vez.

Los supervisores no estaban conformes con el sistema de descansos, por lo que consiguieron imponer su opinión, y en una

semana la situación se deterioró hasta llegar al nivel inicial.

Alarmados, re implementaron los descansos utilizando orden de méritos, pero no consiguieron mejorar la situación.

El presidente de la empresa, aconsejado por Mayo, se hizo cargo del problema, ordenando incluso detener las máquinas durante los descansos, y consiguiendo tener un 77,5% de eficiencia.

Cuando se permitió a los operarios elegir sus descansos, alternándolos y manteniendo las máquinas en funcionamiento permanente se llegó a un nivel de rendimiento del 86,5%, y disminuyeron el ausentismo y la rotación significativa.

En 1924, la empresa Western Electric de Chicago solicitó la cooperación de la Academia Nacional de Ciencias. Los problemas que se verificaban estaban relacionados con caídas en los rendimientos productivos, descontento y murmuración. Todo esto a pesar de tratarse de una empresa que abonaba excelentes salarios, complementados con pólizas para caso de enfermedad, pensiones y otros beneficios poco habituales en las organizaciones con fines de lucro de la época.

A pesar de haberse aplicado los métodos corrientes en la época, esto es modificaciones de la intensidad lumínica y otras condiciones ambientales, cambios en

la duración y periodicidad de los descansos, la situación no mejoraba.

Las experiencias que se realizaron.

Iluminación: Una mejora en las condiciones físicas de trabajo debería repercutir automáticamente con una mejora en los niveles de producción obtenida, se seleccionaron dos grupos de obreros, con el objetivo de que uno de ellos fuera sometido a una experiencia de incremento de intensidad lumínica, en tanto que el otro serviría como grupo testigo.

En el grupo sometido a la experiencia, la producción aumentó, cosa que esperaba que sucediera. Lo que llamó la atención y desorientó a los investigadores es que el grupo testigo, trabajando en condiciones

constantes e inmodificadas, también produjo un incremento productivo.

Era evidente que existía algún factor que producía el efecto señalado.

El cuarto de los relays: Esta experiencia esta realizada a partir de la tarea de armar partes de teléfonos, cada una de las cuales contaban de 40 piezas. Se seleccionaron dos operarias, a quienes se les solicitó que eligieran a otras cuatro, con la intención de formar un equipo en el que cinco de ellas armaran las partes y una se ocupara de proveer los materiales para garantizar la continuidad del trabajo.

El objetivo apuntaba a determinar la incidencia que eventuales modificaciones en las condiciones de trabajo tendrían sobre las cantidades producidas.

Al comenzar la investigación, trabajando 48 horas semanales, se determinó que luego de dos semanas las operarias producían cada una en promedio 2400 unidades por semana.

En la segunda etapa, de una duración de ocho semanas, se efectuó una modificación en la forma de remunerar al grupo. En ese momento, la empresa estaba remunerando la tarea de referencia de acuerdo con el rendimiento grupal, y teniendo en cuenta que era un número que excedía las cien personas, la incidencia del esfuerzo individual en el nivel de remuneración final obtenía se diluía.

Al separar al grupo, los esfuerzos individuales pasaron a tener una importancia relativa mucho mayor, ya que

el grupo en cuestión sólo constaba de seis personas. La producción aumentó.

Luego, se introdujeron dos pausas de cinco minutos para el descanso, una por la mañana y otra por la tarde, obteniéndose un nuevo aumento de unidades producidas.

Las pausas entonces fueron llevadas a diez minutos cada una, y nuevamente se incrementaron las unidades. Estas modificaciones no duraban semanas, con lo cual se evitaba considerar modificaciones que pudieran deberse a incrementos excepcionales, pero no sostenibles en el tiempo.

El paso siguiente fue modificar el régimen de pausas, llevándolas a tres de cinco minutos cada una por turno. La

producción se redujo, quejándose las operarias de que las frecuentes interrupciones les impedían alcanzar el ritmo adecuado.

Se volvió entonces a las dos pausas de diez minutos, pero ahora acompañadas por un refrigerio a cargo de la empresa, y la producción volvió a aumentar.

Se redujo entonces la jornada en media hora, y la producción se incrementó.

Se disminuyó el día laboral en otra media hora, y la cantidad de unidades fabricadas permaneció estable.

Se ensayó trabajar durante cinco días a la semana, con sábados libres, y el nivel productivo diario continuó creciendo.

En esas circunstancias se eliminaron todas las mejoras, volviendo las operarias a las

seis jornadas semanales de ocho horas, sin descansos, refrigerios, ni discriminación del grupo a los efectos del pago, y en esas condiciones y en ese período de doce semanas alcanzaron el máximo nivel productivo, llegando a 3000 unidades semanales por personas.

Entrevistadas las operarias, manifestaron que preferían realizar su labor en la sala de pruebas, ya que el tipo de supervisión, de índole más flexible, les permitía trabajar con mayor libertad, con lo que contribuía a generar un ambiente con un mejor nivel de desarrollo social.

Se pudo comprobar que cada operaria había desarrollado su propia técnica para llevar adelante el proceso de armado, e incluso que con el objeto de evitar la

monotonía algunas de ellas cambiaban la técnica durante la jornada, observándose que las obreras más inteligentes habían desarrollado mayor número de variaciones.

La empresa como ente tiene una función social, que no había sido tomada en cuenta en profundidad en el análisis que los autores clásicos habían realizado de la actividad productiva.

Desde la época del artesanado el obrero había perdido sentido de participación en función del aporte que realizaba a la sociedad por el desarrollo de la división del trabajo que había comenzado con la Revolución Industrial, y que alcanzó su máxima expresión con los trabajos de Taylor.

El programa de entrevistas.

1928. Tuvo como objetivo el conocimiento de las actitudes y sentimientos de los empleados y obreros, siendo recibido con beneplácito por el personal.

Estas entrevistas evidenciaron la existencia de grupos informales que definían niveles de producción máximos y mínimos permitidos.

El cuarto de los alambres.

La investigación, en este caso, buscaba explicar la influencia que los grupos informales ejercían sobre la conducta de sus miembros.

Se seleccionó un sector de la fábrica al que se denominaba cuadro de los alambres, en el cual se agregaban alambres a los interruptores de partes de teléfonos que la

Western Electric fabricaba para la Bell Telephone.

Trabajaban allí catorce hombres, de los cuales nueve presentaban los alambres, tres los soldaban y dos actuaban como inspectores.

La experiencia fue llevada a cabo por un observador, cuyas instrucciones consistían en mostrarse amistoso y no dar órdenes en ningún caso, y un entrevistador, que nunca entraba en la sección donde se desarrollaba la labor, y que solo mantenía entrevistas dentro de la más estricta confidencialidad.

El trabajo demostró que el grupo había desarrollado líderes naturales, que la actitud del conjunto ante los incentivos materiales que les ofrecía la empresa era

negativa, manteniendo la producción en alrededor de un 15% por debajo de sus posibilidades.

Habían desarrollado normas informales que impedían producir por encima o por debajo de los parámetros fijados, e incluso afectaban el comportamiento de quienes se desempeñaban como inspectores.

Obviamente se estaba ante un grupo integrado y orgánico, con normas sociales y productivas propias, cuyos intereses estaban en conflicto con los de la organización.

Conclusiones.

Los estudios realizados permitieron a Mayo, establecer una serie de nuevos elementos a ser tenidos en cuenta a encarar la tarea de administrar.

En principio se pasó a considerar al trabajo como una actividad grupal que ocupa una importante porción de la vida social de una persona adulta, y donde inciden en el rendimiento de los trabajadores en forma determinante la necesidad de reconocimiento social y el sentimiento de pertenencia de un grupo determinado.

Los grupos informales desarrollan sus propias normas de comportamiento en lo productivo y en lo social, motivo por el cual es inútil intentar modificar comportamientos de individuos que participan de uno de ellos, porque en muchas oportunidades las sanciones sociales que el grupo impone a quienes transgreden sus pautas de comportamiento operan con mayor fuerza

que los estímulos o sanciones de índole pecuniaria impuesta por la empresa.

Esta corriente de pensamiento consideró el conflicto existente entre los objetivos perseguidos por la organización y los que alentaban a sus integrantes, cosa que no habían hecho los clásicos, pero simplificó la eventual solución del problema de al intentar manejar esa diferencia exclusivamente en base a buen trato y participación.

La mayor productividad obtenida en el factor mano de obra a partir del mejoramiento técnico y organizativo que propusieron Taylor y Fayol había llegado a un punto en el que el costo de obtenerla era mayor que el rendimiento incremental

conseguido, señal de que había que intentar con otros argumentos esa mejora. Otras dos escuelas, la sociología y la psicología se ocuparían luego de profundizar y tecnificar los aportes de Mayo y su gente.

Corriente sociológica.

Mayo, principal impulsor de la escuela de las relaciones humanas percibió que los incrementos de los niveles de productividad se operaban no sólo en función del mejoramiento en las condiciones laborales y técnicas, y que el factor humano jugaba un papel trascendente para ese momento.

En general tiene escaso efecto tratar de operar individualmente sobre uno o varios miembros del grupo con el objetivo de

obtener cambios en sus comportamientos en el seno del grupo, aun cuando dicho proceso de influencia sea realizado sobre el líder.

Liderazgo.

El hecho de un individuo sea ungido en el liderazgo de un grupo demuestra que es quien mejor refleja los sentimientos del mismo, sin que esto signifique que en un análisis objetivo resultara ser la persona más apta para conducirlo. Los grupos formados alrededor de sentimientos de frustración, odio y sentimientos negativos en general, suelen elegir conductores con evidentes rasgos de personalidad patológica (ejemplo Hitler).

Los distintos tipos personales y características individuales se adaptan a

situaciones también diferentes, de forma tal que no podemos definir un tipo de líder ideal, ya que el mismo se caracteriza en función de las circunstancias en las que se desenvuelve.

Un líder es mucho más que un jefe. Los subordinados a un jefe podrán dejarse dirigir pero quizás no compartan las ideas del jefe o de la organización. Un subordinado podría obedecer a su jefe, pero no estar pensando en salirse del grupo para irse a otra que más le convenga. Las instrucciones de un líder son ejecutadas por el grupo con el convencimiento de que su cumplimiento son lo mejor para la mayoría.

Diferencias entre un jefe y un líder.

Jefe \Rightarrow Líder.

Manda a las personas ⇨ Aconseja y guía.

Inspira miedo ⇨ Inspira entusiasmo.

Dice yo ⇨ Dice nosotros.

Mi empresa ⇨ Nuestra empresa.

Se preocupa por las cosas ⇨ Se preocupa por las personas.

Presume sus éxitos ⇨ Comparte éxitos.

Tiene empleados ⇨ Tiene un equipo de trabajo.

Todo urge para hoy ⇨ Reparte el trabajo.

Estilos de liderazgo.

- Líder autocrático: es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación

es unidireccional: del líder al subordinado.

- Líder democrático: el líder toma las decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- Liderazgo situacional: se adecua al que tengo adelante, no todos necesitamos el mismo tipo de liderazgo depende del comportamiento y temperamento de la persona. Tiene un comportamiento flexible que se rige según la situación. El

líder puede utilizar dos tipos de comportamiento.

- Comportamiento directivo.
- Comportamiento de apoyo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo. Estilos de liderazgo:

- Estilo control. Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- Estilo supervisión. Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.

- Estilo asesoramiento. Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
- Estilo delegación. Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.
- Líder visionario: Aquel que maneja tres áreas para lograr la eficiencia.
 - Mente racional. Nivel de experiencia, conocimiento.
 - Mente somática. Debe manejar sus emociones y la de los otros.

- Mente de interacción. Trabajo en equipo, vínculos, relaciones interpersonales.

*Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo.

- Nivel de desarrollo 1: el líder controla. Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. El líder tiene que planear cómo se puede adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

- Nivel de desarrollo 2: el líder supervisa. Incrementa su ayuda a los miembros del

equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen bajos niveles de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.

- Nivel de desarrollo 3: el líder asesora. Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimientos de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la

responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

- Nivel de desarrollo 4: el líder delega. Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenecía al grupo.

Corriente psicológica.

Dentro de esta escuela se destacó Maslow, entre otros.

Los autores de esta corriente dieron con sus investigaciones respuestas a interrogantes abiertos con las investigaciones de Hawthorne. La explicación a fenómenos como el de la motivación, la personalidad, la percepción y el aprendizaje, sin incursionar en el intento de globalizar una teoría general de la Administración, pero aportando aspectos relacionados con el comportamiento individual de los integrantes de las organizaciones absolutamente imprescindibles a la hora de intentar diseñar una.

Motivación.

La Administración, en su búsqueda constante de aumentar la productividad de los aportes de los individuos dentro de

las organizaciones, estuvo sustentada en la teoría de la motivación (clásicos, “homo economicus”, individuo que actuaba exclusivamente en función de un interés económico).

Dicha teoría era insuficiente para explicar los procesos motivacionales de los individuos que formaban parte de la organización.

Maslow, presentó un modelo que se apoyó en la jerarquía relativa de las necesidades humanas. Diseñó una pirámide cuya base está constituida por lo que llamo “necesidades prepotentes” que son aquellas que están relacionadas con las necesidades fisiológicas.

No se puede motivar a un trabajador sino se aseguran las necesidades básicas; a

medida que uno va satisfaciendo las necesidades de un nivel inferior, se aspira a satisfacer las necesidades del nivel superior, de esta manera va creciendo como persona.

A medida que el trabajador cubre una necesidad, busca otra mayor. Cuando se llega al último objetivo, la empresa debería habilitarle un objetivo nuevo ya que si las posibilidades son nulas, comienza a ser rutinario. Algunos buscan el desafío permanente y en ese caso puede ser que busquen nuevas empresas. Este esquema explica el razonamiento de Taylor en una etapa del proceso organizacional, en la cual los obreros no lograban una cobertura holgada de las

necesidades básicas siendo lo económico el factor más importante de motivación.

Maslow las dividía en Necesidades Primarias de Higiene (NP) y Necesidades Secundarias Motivacionales (NS).

NECESIDADES DE AUTOREALIZACION: alcanzar el objetivo laboral propuesto, búsqueda de nuevos objetivos y desafíos, responsabilidad, progreso y crecimiento.
NS-M

NECESIDADES DE ESTIMA: necesidad de ser reconocido por la tarea realizada, Status. NS-M

NECESIDADES DE AFILIACION Y ACEPTACION: (sociales) necesidad de relacionarse con el resto, pertenecer a un

grupo y compartir emociones. Le brinda contención. Las relaciones de interpersonales son generadoras de conflicto. NS-M

NECESIDADES DE SEGURIDAD: necesita estabilidad laboral, seguridad laboral, no quiere perder el trabajo. NP-H

NECESIDADES FISIOLÓGICAS: “necesidad prepotentes”, alimentarse, vestirse, condiciones de trabajo, salario. NP-H

Frederick Herzberg, realizó un estudio entre gran cantidad de profesionales en relación de dependencia, determinando que los mayores niveles de satisfacción en el trabajo estaban vinculados con la realización, el reconocimiento obtenido interna y externamente a la organización,

el placer de la tarea elegida, la responsabilidad como elemento de trascendencia social y el progreso, en tanto las principales fuentes de insatisfacción se hallaban ligadas a la política de la empresa, la supervisión que debían tolerar, el salario, las relaciones personales, y las condiciones de trabajo.

Para él, los factores de satisfacción provienen de la necesidad de autorrealización a partir del desarrollo de las propias potencialidades del individuo, en tanto que los factores de insatisfacción resultan del contexto y del entorno laborales.

Supone que la necesidad, por parte de la dirección, de mantener permanente atención a las características de contexto y

entorno a fin de dimensionar adecuadamente las estrategias a seguir para obtener motivación en su personal.

Divide los factores responsables de la satisfacción profesional de aquellos que producen insatisfacción siendo denominados como:

- **MOTIVACIONALES:** Satisfacción, se relaciona con la forma en que la persona se realiza y es reconocida, la responsabilidad que le exige y el proceso que le promete.
- **HIGIENE:** Insatisfacción, están vinculadas con el contexto, la relación que ha construido con la organización en general, el salario, la relación con el jefe, las condiciones de trabajo.

Plantea la necesidad de producir un enriquecimiento de tareas para mantener alta e incluso incrementar la motivación de quien la lleva a cambio.

MASLOW establece que la motivación y la satisfacción del trabajador se obtienen cubriendo las necesidades más básicas de supervivencia hacia las de desarrollo, jerarquizándolas.

HERZBERG en cambio establece que la satisfacción en el trabajo está relacionada con la forma en la que la persona se realiza y el reconocimiento que le brindan.

Capítulo 4.

“Los neoclásicos”.

Los neoclásicos.

En general, se pueden identificar dos corrientes bien definidas: los seguidores de Taylor, y los de Fayol.

Autores neoclásicos del área industrial.

Aun cuando mantuvieron los principios postulados en la obra de Frederick Taylor y sus seguidores, debieron realizar una adaptación a las modificaciones técnicas que en el aspecto productivo se habían producido.

Una de las críticas que se les realiza reside en su concepción excesivamente formalista y rígida, pero se ocuparon de analizar sistemas de incentivos pecuniarios

para los distintos niveles de la organización.

Principios.

- **Referidos a la especialización y estandarización.** Division del trabajo, especializar al individuo, a las herramientas y a los productos. Esto tiende a mejorar la calidad, cantidad rapidez lo que lleva a reducir los costos de producción.
- **Referidos al planeamiento y control de la producción.** Asignar al trabajo una cantidad de labor en un tiempo dado. Planear un mínimo de labor antes de empezar la tarea. Llevar un control de la producción, la cantidad de material a comprar. Este tipo de planificación era

muy novedoso ya que en ese momento las empresas vivían el día a día.

- **Relacionados con el control y la manipulación de materiales.** Evitar desperdicios utilizando materiales en cantidad necesaria, la calidad requerida en el lugar y momento adecuado. Los materiales deben moverse en una distancia mínima en el momento de pasar de una operación a otra. Esto reduce el mínimo de tiempo utilizado.
- **Relacionados con la inspección del producto y control de calidad.** Al controlar la calidad mediante el proceso de producción se reducen los costos de fabricación. La función inspectora alcanza su máxima

eficiencia. La calidad se ve en cada etapa de elaboración.

- **Vinculados con los salarios.** Los salarios bajan cuando baja la productividad (exceso de oferta) y suben cuando hay más demanda. El salario debe tener relación con la cantidad de trabajo realizado.
- **Orientados a la seguridad y conservación.** La productividad máxima depende de la reducción de incidentes, deben ser mínimos y anticiparse a reparaciones, reemplazos para evitar interrupciones.

Los neoclásicos que estudiaron la administración general. (Fayol)

Principios de administración.

Los neoclásicos siguieron y recrearon a Fayol en el sentido de considerar a los principios de Administración como base fundamental a tener en cuenta a efectos de efectuar una eficiente tarea de dirección.

Urwick, prestó especial atención a los siguientes, sin que constituyeran una enumeración taxativa.

Finalidad. Toda organización debe ser la expresión de los objetivos de la empresa y debe ser diagramada teniéndolos en cuenta.

Especialización. Las actividades de cada persona en la organización deben limitarse, en lo posible al ejercicio de una sola función.

Coordinación. El mayor objetivo de una estructura es facilitar la unidad de esfuerzo.

Autoridad. Es imposible concebir una organización en la que una o varias personas no puedan requerir la acción de otras.

Responsabilidad. La responsabilidad de un superior es absoluta con respecto a los actos de los subordinados.

Definición. Cada puesto en la estructura debe ser definido claramente por escrito y comunicado a todos aquellos a quienes conciernen sus deberes, su autoridad, su responsabilidad y sus relaciones con otros puestos.

Correspondencia. En cada puesto la autoridad y la responsabilidad deben corresponderse mutuamente.

Supervisión. En cada puesto la autoridad y la responsabilidad deben corresponderse mutuamente.

Equilibrio. Ninguna unidad de una organización debe predominar sobre las otras.

Continuidad. Una organización está inevitablemente sometida a un continuo proceso de reorganización para adaptarse a los cambiantes objetivos.

En general todos los autores han adscripto al principio de unidad de mando, clasificaron las relaciones dentro de la estructura formal de la organización en:

Línea, caracterizada por su cadena escalar, la autoridad para decidir y ejecutar en lo referente a los asuntos relacionados con los objetivos de la organización, y por una orientación hacia lo externo de la organización. Además, las líneas de comunicación son básicamente formales y la configuración piramidal es predominante.

Funcional, el tipo de autoridad más frecuentemente ejercida es derivado de la especialización horizontal y vertical.

Staff, involucra a los asesores de la línea. Carecen de autoridad propia.

Conceptos de centralización y descentralización.

Llamamos centralización a la concentración de autoridad para la toma de decisiones y descentralización a la delegación de autoridad para la toma de decisiones.

Al hablar de descentralización hacemos alusión a la delegación de autoridad a través de la cadena escalar de la línea.

Departamentalización.

Consiste en la asignación de tareas, agrupándolas en función de algún criterio de homogeneidad.

Los distintos modos de departamentalizar van acompañados por ventajas y desventajas que lógicamente se producen a partir del tipo de especialización implícita que

acompaña a cada uno de los criterios de departamentalización.

Algunos de los criterios más utilizados al departamentalizar son:

- a) Proceso: agrupando todas las operaciones homogéneas dentro de un mismo departamento, lo cual constituye una consecuencia casi natural y esperable en primera instancia como resultado del proceso de división del trabajo.
- b) Producto: se reúnen tareas y funciones teniendo en cuenta su contribución a algún tipo de producto o servicio en particular.
- c) Geográfica: es un tipo de especialización que tiene en cuenta lo zonal.

- d) Tipos de clientes: atendiendo a las particulares características de los mismos en su condición de mayoristas, minoristas, etc.
- e) Negocio: agrupando sectores en función del negocio al que sirven.

Estructura.

Los neoclásicos se caracterizaron por profundizar el estudio del aspecto formal de la organización, poniendo especial énfasis en el análisis de los organigramas y los manuales.

El organigrama representa gráficamente la organización formal en un momento determinado. Permite realizar una primera aproximación al conocimiento de la misma, ya que ofrece información sobre el

esquema de dependencia jerárquica, y junto con los manuales de funciones dan una visión de la magnitud de las distintas tareas, de los niveles de autoridad y de responsabilidad.

El modelo más popular de estructura tipo lo diseñaron los miembros de la Association of Consulting Management of Engineers (ACME) incluía siete sectores:

- a) Producción. (P)
- b) Comercialización. (P)
- c) Finanzas y Control. (P)
- d) Investigación y Desarrollo. (P)
- e) Secretaría y Legales. (A)
- f) Personal. (A)
- g) Relaciones Externas. (A)

Síntesis de los aportes de los neoclásicos:

El intento por mejorar la productividad a partir de un enfoque parcial y sustitutivo

de la misma, sin dar carácter científico a la Administración al analizarla a partir de principios cuya aplicabilidad se ve comprometida seriamente en función de variables que se modifican permanentemente.

La organización formal y la estructura piramidal.

Así como las corrientes humanísticas estudiaron lo referente a la organización informal, los neoclásicos desarrollaron extensamente los tópicos que guardan relación con lo formal dentro de la organización.

Los conceptos se basan en la división del trabajo.

Principales funciones de una empresa.

La función de producción. Se denomina producción a la transformación de un conjunto de insumos en un producto o servicio.

Durante una buena parte de la historia de la Administración se vendía lo que se producía, sin tener demasiado en cuenta la opinión del cliente en lo que a los conceptos de calidad y satisfacción se refería.

El management produjo importantes cambios y contribuyó que la otrora rígida producción en serie fuera dejando paso a estrategias cuyo principal objetivo fue la satisfacción del cliente.

Mantenimiento.

La tarea de conservar la fábrica en condiciones se realiza a partir de dos tipos básicos de mantenimiento:

- Predictivo: aquel que utilizo en tiempo y forma como me lo indica el manual ante el desperfecto.
- Preventivo: aquel que es un complemento del predictivo, se realiza con el objeto de anticiparse a la ocurrencia del desperfecto, generalmente cuando el costo de la eventual ocurrencia de la rotura es de gran importancia.
- De emergencia o correctivo: se realiza cuando se produce el desperfecto.

Algunos aspectos de la función
administrativa.

Organigramas. Los organigramas son una representación gráfica de la estructura formal de la organización en un momento determinado. Si bien no brindan una información completa de los aspectos formales e informales de la organización, constituyen una primera aproximación al conocimiento de los mismos.

Los niveles implican autoridad de los superiores sobre los inferiores, en tanto que la forma triangular denota la menor cantidad de personas existentes en los niveles superiores respecto de los inferiores.

Dicha jerarquización tiene que ver con el concepto de autoridad de línea, de carácter piramidal, con esquemas de comunicación ascendente preestablecidos,

que responden a los principios de autoridad y responsabilidad de Fayol.

Cada persona dentro de la organización depende de un único supervisor (explicado en el principio de unidad de mando). Las decisiones más importantes se concentran en la cúpula de la pirámide (concepto de centralización), que implica la concentración de autoridad para la toma de decisiones.

La función staff.

La distinción que existe entre la función de línea y las posiciones de staff se centra en la autoridad: mientras la función de línea lleva implícita la autoridad, la tarea staff se caracteriza por el asesoramiento y la consulta, y la influencia en lugar del ejercicio.

Tipos de departamentalización.

Departamentalizar consiste en agrupar tareas de características afines dentro de un mismo sector, independientemente de la jerarquía del mismo.

Departamentalización puede ser:

- Por productos. Se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí. (desventaja, duplicidad de tareas).
- Funcional. Agrupa tareas afines en Gerencias, Departamentos. Es el más usado, favorece la especialización y control de los niveles superiores sobre los niveles inferiores. Los niveles más altos tienen toda la responsabilidad por los resultados que se logren.

- Por cliente. Este tipo de departamentalización atiende las características particulares de los mismos
- Por área geográfica. Es aplicada por organizaciones que desarrollan su actividad dentro de un área geográfica importante por su dimensión.
- Por proceso o por equipos. Se involucran varios departamentos.

Capítulo 5

“El estructuralismo”

Esta línea de pensamiento administrativo está integrada por un lado con el aporte básico y fundamental de los trabajos de un doctor en derecho y sociólogo alemán, Max Weber.

La **burocracia** de Weber.

En su libro Economía y sociedad (1922) Weber presento un modelo de control social denominado burocracia, modelo social cuyos orígenes se remontan a la época de la Revolución Industrial.

Weber diferenciaba el poder, al que definía como la capacidad de obtener obediencia y como una autoridad amenazante e impuesta, del concepto de autoridad, que sería la aptitud para hacer

cumplir las órdenes en forma voluntaria y es reconocida legítimamente.

La autoridad para el autor se puede clasificar en:

- Tradicional. Basada en usos y costumbres.
- Carismática. Cualidades personales del líder.
- Burocrática o racional-legal. Las órdenes son aceptadas porque se basan en un conjunto de normas que han sido legitimadas por la adherencia de los subordinados, quienes las reconocen como la forma más eficiente de hacer las cosas.

El desarrollo del modelo se basa en una serie de normas que regulan el

comportamiento de los miembros de una organización. Los integrantes de la organización deben realizar sus tareas actuando en forma absolutamente impersonal, basando su actuación en las leyes, decretos, normas, reglamentos, etc. que determinan la esfera de competencia de cada uno de ellos en lo que hace a la realización de su tarea.

El empleo debe ser la única ocupación profesional del empleado.

El modelo se caracteriza por ser absolutamente formal, no considerando incidencia alguna en el comportamiento individual. La rigidez y el nivel de centralización lo hacen difícilmente aplicable en forma universal.

Es importante resaltar que Weber trabajo sobre un modelo de control social aplicable básicamente a la administración pública.

Además es importante resaltar que Weber trabajo sobre un modelo de control social aplicable básicamente a la administración pública.

Su modelo aportó racionalidad y competencia técnica a la tarea de administrar, siendo particularmente aplicable a partir de las adaptaciones que del mismo hicieron sus seguidores.

El modelo funcional estructuralista.

Un conjunto de tres autores Merton, Selznick y Gouldner tomaron el modelo burocrático de Max Weber y adaptaron al incorporar al análisis aspectos

relacionados con los aportes provenientes de las escuelas de las relaciones humanas, sociológica y psicológica.

Roberto Merton.

Es autor de un análisis que divide las funciones en dos categorías: manifiestas y latentes, siendo las primeras aquellas que afloran dentro de la organización partiendo su observación y estudio, en tanto que las latentes subyacen en el comportamiento de los individuos pertenecientes a la organización.

Incorpora el reconocimiento del conflicto, que estaba ausente en el modelo weberiano, así como en los trabajos de Taylor y Fayol.

Difiere del análisis de Elton Mayo. Si bien las relaciones humanas reconocían la

existencia del conflicto era fácilmente superable a partir de la participación y buen trato.

Merton considera al conflicto como inherente a todo grupo humano.

Sostiene que estas difusiones causan inconvenientes para alcanzar los objetivos lo que en ocasiones puede llevar a que la organización tenga que modificar en alguna manera el objetivo o intensificar el nivel de control para reducir el nivel de conflicto.

Philip Selznick.

A diferencia de Merton, clasifica a las funciones en deseadas y no deseadas, considerando los objetivos personales de los integrantes de la organización como generadores de disfunciones.

La descentralización es generadora de disfunciones. La departamentalización que la acompaña no lo es.

La departamentalización la entiende como una consecuencia negativa de la descentralización porque el agrupamiento en distintos sectores provoca la aparición de objetivos específicos de los mismos.

A la vez, reconoce a la excesiva centralización del modelo burocrático como fuente fundamental de la aparición de disfunciones.

Las burocracias son sistemas adaptativos que no deben ser tratados como sistemas cerrados, ya que reciben presiones del medio externo, y además registran la actividad de la organización informal que

contienen y que también las influye y modifica.

Alvin Gouldner.

Estudio las disfunciones del modelo burocrático, adoptando la denominación de deseadas y no deseadas para las funciones de la organización.

As normas eran generadoras de funciones deseadas al permitir definir lo que se debe exigir a cada empleado, a quien a su vez le brinda seguridad, ya que nadie puede reprocharle nada si ha cumplido con las reglas, e incluso permite el control a distancia, porque al estar especificada la tarea, parte del control puede realizarse a través de informes estrictos.

Gouldner clasificó el comportamiento burocrático en tres tipos:

- 1) Burocracia fingida. Con normas impuestas desde el exterior a la organización, y no compartidas por los integrantes de la misma. Estas normas, generalmente poco controladas, no suelen respetarse.
- 2) Burocracia representativa. Las normas y procedimientos son definidos por especialistas cuya autoridad profesional es reconocida por los miembros de la organización. El control, en este caso, no es generador de conflicto.
- 3) Burocracia punitiva, a partir de no haber sido impuestas las reglas, el control es muy rígido y las penalidades muy severas.

Capítulo 6

“Teoría de la organización”

Nacida en los Estados Unidos con la finalización de la Segunda Guerra Mundial, en un momento en que las empresas de ese país enfrentaban problemas organizativos derivado de un interesante nivel de expansión problemas organizativos derivados de un interesante nivel de expansión económica, de la reconversión de algunas de ellas que durante la guerra habían contribuido fabricando armamentos que convirtieron al Estado en su principal cliente, y la adaptación de los soldados que retornaban a sus tareas productivas.

Barnard, hizo trabajos sobre influencia, área de aceptación y equilibrio

organizacional sirvieron a Simon como base para continuar su desarrollo técnico.

Teoría del conflicto.

3 tipos de conflicto

1. Individual: Es aquel que tiene un trabajador y la organización no puede darle una solución. Un ejemplo de este conflicto es el licenciado en Relaciones Laborales que trabajaba, por ejemplo, de cajero (trabaja de cualquier otra cosa menos de su profesión) y la compañía no tiene manera de resolverlo.
2. Organizacional: Se divide en..
 - a) Individual: Lo tiene el individuo o con el sector en el que está o con el grupo de trabajo, o (aun peor) el grupo lo tiene contra el individuo.

Lo que debería hacer el supervisor si el trabajador no se adapta al grupo y tiene características valiosas para la organización, debe hablar con el gerente para reubicar al trabajador en otro sector.

b) Grupal: En el mismo sector, que entre los agentes del mismo grupo no tengan una buena relación entre ellos, quiere decir que el grupo está fracturado; también puede ser que el grupo no soporta más al supervisor, que haya un líder positivo y uno negativo a la vez.

c) Intergrupala: Entre dos grupos o más; un ejemplo es entre una empresa con el estado, entre gerentes.

3. Interorganizacional: Competencia desleal. Ejemplo de publicidad de Coca-Cola y Pepsi. Quilmes y Schneider. Depende de la magnitud del conflicto es como puedo solucionarlo, si de manera interna o externa (con un tercero que actúa como mediador y es ajeno a cualquiera de los dos conflictos).

Hay dos maneras de solucionar el conflicto.

1) Analítico, que cuenta con dos variantes

➤ Solución analítica propiamente dicho, analizar la información con la que cuenta del conflicto y busca una solución posible. No recurre a un

tercero o a un externo y se propone una solución.

➤ Por persuasión.

2) Negociación, que cuenta con dos variables

➤ Negociación propiamente dicho

➤ Negociación política o manejo política

*Diferencia de estas es cuando hay conflicto.

*Conciliación o mediación o negociación
⇒ intereses de las partes, cuando se quiere encarar un proceso de negociación tengo que estar seguro que las partes están dispuestas a ceder algo cada uno. Cuando las partes no quieren ceder, o cuando no ceden lo suficiente para llegar a un acuerdo toma la decisión un tercero.

Ejemplo, cuando el sindicato pide un 43% de aumento y las empresas ofrecen un 22%, en este caso se ponen de acuerdo e interviene el ministerio de trabajo, lauda y el ministerio de economía y lo dejan en un 27%.

*Negociación efectiva: ambas partes ganan en el acuerdo.