**UNIDAD 7 – Teoría de Organización:**

**TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN:**

Nace en los Estados Unidos con la finalización de la Segunda Guerra Mundial, en un momento en que las empresas del país se enfrentaban por problemas organizativos derivados de un gran nivel de la expansión económica. Tuvo como principales exponentes a **Simon, Chester Bernard, Cyert, March, Miller, Starr.**

**SIMON:** Doctorado en Ciencias políticas, obtuvo el Premio Nobel de Economía en 1978. Criticó los principios de la administración, realizo un análisis del proceso decisional, analizo la racionalidad en el comportamiento adm., completo la elaboración de una teoría del equilibrio, trabajo sobre temas como autoridad, eficiencia, etc.

**CRÍTICA A LOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN:**

1. **Crítica es que la especialización no es un principio,** sino que va a caracterizar al esfuerzo en conjunto de todos los individuos. Para ello entiende que todos los empleados deben ser capacitados e se debe identificar sus fortalezas, para lograr que individual y colectivamente lleguen a obtener una mayor productividad en los recursos empleados.
2. **Crítica respecto del alcance del control.** Supone que la eficiencia administrativa aumenta al limitar el número de subordinados que informan a un jefe determinado. Este principio se opone al que sostiene que la eficiencia administrativa mejora reduciendo al mínimo el número de niveles organizativos. Para ello hay que preguntarse si se quiere mayo eficiencia o una mayor productividad (producir con la menor cantidad de scrap (error) ).

**PROCESO DECISORIO:** Una decisiones un comportamiento orientado hacia la consecución de metas y objetivos. Este proceso consta de 5 etapas-

1. **Percepción de la necesidad de decidir.**
2. **Análisis del problema en función de los objetivos perseguidos, y condiciones que debe reunir la solución. Evaluar el contexto. (el marco PESTEL y las soluciones)**
3. **Elaboración de alternativas de solución.**
4. **Evaluación comparativa de las alternativas.**
5. **Selección de la alternativa más adecuada.**

*A continuación hay dos etapas que si bien no forman parte del proceso decisorio, se encuentran ligadas a él, que son la implementación de la alternativa seleccionada y el control posterior.*

**PROCESO POLÍTCO DECISORIO:**

**Tiene las mismas etapas que el proceso decisorio**, ***y además se suma la negociación*, que es parte de la organización interna del control.** Se debe tener en cuenta la adaptabilidad de los acuerdos en base al contexto.

**AUTORIDAD:**

Bernard definió a la autoridad **como un acto en el cual el comportamiento del subordinado es guiado por la decisión de un superior.**

Para Simon, la imposición al empleado sólo se puede dar en el nivel operativo, tratando de que la influencia que tiene el empleado respecto a la cultura organizacional resulte ventajosa para la empresa.   
Se debería sustituir la autoridad con la influencia que resulta de mayor efectividad.   
La **influencia organizativa** se compone de la lealtad y el sentido de pertenencia del empleado. **Esa autoridad basada en la influencia reconocía como autoridad a las personas que tenían mayor capacidad técnica o política.**

**RACIONALIDAD:**

La racionalidad es la **adopción de las alternativas que nos ofrezcan mayor grado de eficiencia para la organización en la obtención del fin que se intenta alcanzar.**

Está íntimamente ligada al **hombre administrativo**, ya que entiende que el individuo actúa de manera racional, por lo cual siempre elegirá la alternativa más eficiente.

Como la racionalidad no es igual en todos los individuos, está limitada por no conocer todas las consecuencias que se pueden dar a través de un hecho determinado. Entendemos por esto que el hombre sólo va a satisfacer un objetivo determinado pero que no va a llegar jamás a maximizar la eficiencia. **Por lo tanto el hombre administrativo es opuesto, diferente al homo-economicus.**

**TEORÍA DEL EQUILIBRIO:**

Intena desentrañar la motivación que lleva a los individuos a partir de una organización. **Simon clasificó los aportes de las personas que integran la organización:**

* **Aportes DIRECTOS:** Cuando las finalidades de la organización tienen para los individuos un valor personal directo, como puede ser la participación en una entidad benéfica.
* **Aporte INDIRECTO:** Cuando se ofrece un salario con o sin incentivo material para que el participante amplíe su área de aceptación. Esto no es uniforme para toda la organización.

**Dentro de la organización hay tres grupos de interés, participantes que intervienen en una organización: CEE (3)**

1. **CLIENTES:** Que tienen su interés en los bienes o servicios que proporciona la organización. Si el producto es óptimo los beneficia.
2. **EMPRESARIO:** Tiene interés directo en los objetivos organizacionales. Busca mejorar ante la competencia.
3. **EMPLEADOS**: Que al no tener relación directa con los objetivos organizacionales, deben recibir incentivos que les haga atractivo permanecer dentro de la organización. Si a la empresa le va bien, van a tener un plan de carrera, seguridad laboral, premios, y otros tipos de beneficios.

***El equilibrio de la organización se obtiene en la medida que la org. Sea capaz de generar recursos necesarios para brindar los incentivos que mantendrán la participación de los actores de la misma.***

**COMUNICACIÓN**

Simon la define como el proceso mediante el cual se transmiten las decisiones de la organización de un miembro a otro. **Divide a los canales y medios utilizados en el proceso comunicacional en formales e informales:**

**Canales formales:** Son aquellos por medio de las cuales un miembro se comunica con otro teniendo en cuenta el sistema de relaciones dominantes en la empresa **Ej.:** **Un memorándum, notas, actas, informes, etc.**

**Canales informales:** Son los que fluyen del esquema real de comunicaciones personales que mantienen los miembros de la organización. Refleja gran parte de la realidad en la que se desarrolla el cuerpo social de la org.

La trascendencia que tiene la comunicación en el desempeño de la organización hace que muchas org desarrollen tareas específicas vinculadas a éste tema con lo que **Simon denomina depósitos de memoria Ej.: Archivos, registros, bibliotecas, etc.**

**RUBEINSTEIN:** brinda una perspectiva de la comunicación más actualizada en su trabajo “La comunicación como agente de cambio”

**Menciona a la comunicación como la esencia de la transmisión de información.**

**Simon difiere de Rubeinstein**. Dice que representa el proceso de compromiso que tienen las personas con la empresa y que son formuladas a través de peticiones y recompensas. Además sugiere que el lenguaje es acción y que la acción de comunicar se efectúa para coordinar acciones que realizamos a través del uso del lenguaje. El lenguaje es parte de la comunicación y a través de este se realizan acciones de forma permanente.

Lo esencial de este nuevo enfoque puede resumirse en:

* **Comunicación:** Compuesta por el lenguaje y los compromisos que el mismo genera.
* **Conversaciones para la acción**: Interacción generada por el lenguaje y el compromiso que éste genera.
* **Trasfondo interpretacional:** El proceso de las conversaciones genera un trasfondo de interpretaciones y practicas a las que distinguimos como el trasfondo de escuchar y la relevancia.

**TEORÍA DEL CONFLICTO:** Según **March, Simon y Guetzkow** se definen 3 tipos de conflicto:

1. **INDIVIDUAL:** Que se desarrolla fuera de la organización, por estar situado en el individuo, pero que puede inferir dentro de la misma.
2. **ORGANIZACIONAL:** que tiene como escenario a la organización porque se generan en ella.
3. **INTERORGANIZACIONAL**: situado fuera de la organización, no tiene que ver ni con la organización ni con el individuo.

Los autores opinan que en el análisis de los conflictos, cuando existen objetivos compartidos, puede realizarse a partir de los llamados modelos analíticos, que tienen dos alternativas:

* **La solución TOTAL:** Cuando el conflicto tiene origen en la falta de información, ya que en este caso, al brindarse la información, el conflicto desaparece.
* **La solución por PERSUACIÓN:** Cuando hubiere diferencias de algún subojetivo. Se soluciona parcialmente.

En los casos que el conflicto sea por diferencia de objetivos, se puede resolver mediante 2 tipos de negociación:

* **Negociación propiamente dicha**: Realizada con un marco de alternativas y restricciones conocidas.
* **Manejo político**: Donde la negociación no tiene un marco definido de alternativas y restricciones.