**UNIDAD 1**

* LAS ORGANIZACIONES:

Concepto: Son entes en los cuales los humanos desenvuelven diferentes tipos de actividades, ya se prestando servicios, como empleados, propietarios o en cualquier forma en que nos podemos relacionar con ellas.

*Parsons define a las organizaciones como unidades sociales construidas para alcanzar un propósito.*

* COMPONENTES DE LAS ORGANIZACIONES:
* Visión: Planeamiento que se realiza de como se ve la organización a futuro ya sea en corto, mediano o largo plazo. Camino por el cual se dirige la empresa. Guía la organización.  
  Misión: La razón, propósito, fin de la organización. Lo que tiene que hacer para alcanzar la Visión.
* Objetivos: Son conjunto de metas que se pretenden lograr. *En la mayoría de las empresas comerciales se ciñe en satisfacer al cliente. De Corto Plazo y Medio/largo plazo-*
* Meta: Se complementa con alguno de los objetivos definido. Nos permite comprobar o demostrar si hemos alcanzado los objetivos de la forma que se pretendía.
* Prioridades: de que manera maneja los recursos para cumplir el fin
* CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES: Según Etzioni

1. División de trabajo,tiene que ver con Las comunicaciones y Las responsabilidades que tome cada uno. ( errores en la realización de una tarea/resp es de todos, tiene que haber un segumiento interno)
2. Presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos de la organización y la dirigen a sus fines. Controlar así los objetivos.
3. Sustitución de los participantes, pudiendo remover de sus funciones a quienes no desempeñen satisfactoriamente su papel dentro de la organización. Todos somos sustituibles.

*Toda organización tiene una misión, visión, un fin y objetivos cuantificables.*

* FINES DE LAS ORGANIZACIONES:

Fines: Son el estado de cosas que la organización pretende alcanzar, es decir, estados futuros hacia los cuales se orienta la mayor parte de los recursos de la organización. El intento de alcanzar fines específicos en una organización es justamente la razón de las organizaciones. Los fines **se ordenan jerárquicamente**, algunos tienen prioridad respecto de otros teniendo en cuenta que existen **objetivos múltiples**. No siempre los fines de la organización coinciden con los fines que los integrantes de ésta quieren alcanzar. Los fines que se establezcan en la organización surgen de las **relaciones de poder.**  
La vigencia de los fines depende de la circunstancia que atraviese la organización y las relaciones de poder.

Una organización que evoluciona y en desarrollo puede modificar los fines así, ejemplo:

Hacer una sucesión de los fines originarles que dejan de tener vigencia porque fueron alcanzados o porque ya no haya condiciones que les den sustento. Ej.: Caso de la Cruz Roja al finalizar La Primera Guerra Mundial el cual su primer fin era promover la salud pública y luchar contra la poliomielitis. Luego orientaron sus fines a combatir la artritis Y defectos de nacimientos.

* CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:

Según de quien detenta la propiedad: privadas, estatales o mixtas

Según sus objetivos: con o sin fines de lucro

Según forma jurídica: SA, SRL, SH, etc.

Según composición de su capital: nacional, extranjera o mixtas

Entre empresas se clasifican en: pequeñas, medianas o grandes.

* Según Gary Dessler: Las divide en 2 categorías.ME (2)

1. **Empresa mecanicista:** Las tareas suelen ser repetitivas, rutinarias, suelen fabricar o comercializar productos de consumo masivo, cuya demanda asegura una cierta economía a escala.

2- **Empresa orgánica:** Necesitan creatividad para competir en el mercado, se hace difícil sostener la repetición de tareas. Los factores externos van a regular el desarrollo de la organización tratando de variar.

* **VINCULOS:Organizaciones como sistemas:**

Las organizaciones pueden ser vistas como SISTEMAS que toman insumos del entorno (Marco pestel) y los transforma en productos que a la vez serán insumos para otras organizaciones o personas (Ej. Una organización que fábrica cajas que serán utilizadas por otra organización para enviar sus productos en caja)

* Hersey y Blanchard dividieron las organizaciones en 4 subsistemas principales: AEIH (4)

1. **Administrativo-Estructural**: Contempla la estructura de la organización.
2. **Económico-Tecnológico**: Orienta el logro de las metas organizacionales con una mejora en los costos.
3. **Informativo-Decisorio**: Contempla la toma de decisiones con la información necesaria.
4. **Humano-Social**: Contempla aspectos relacionados con el liderazgo y las motivaciones.

* Kast y Rosenzweig dividieron las organizaciones en 5 subsistemas principales: EMAAS (5)

1. **Estructura**: Incluye la organización y la relación con los 5 subsistemas.
2. **Metas y Valores**:Se refiere a los objetivos/metas que se plantea la organización de acuerdo a las necesidades sociales que tiene el subsistema.
3. **Aspectos Técnicos**: Abarca conocimientos a través de la experiencia y tecnologías necesarias para cumplir con las metas de la organización.
4. **Administración**:Toma en cuenta las definiciones de metas, lográndolas con el cumplimiento de objetivos, ejerciendo control.
5. **Subsistema psicosocial**: Analiza las interacciones de los individuos y los grupos que integran la organización.

* **Organización Formal**: Estas organizaciones poseen normas, procedimientos, manuales, pautas que se encuentran escritas y definen la forma en la que la empresa trabaja. Estas herramientas mencionadas (Normas, manuales, etc.) generan modelos de comportamiento que es impersonal con relaciones ideales en las que los individuos cumplen sus funciones teniendo como objetivo los fines de la organización.  
  Estas organizaciones formales exigen tanto a sus proveedores y clientes que se rijan bajo una estructura similar. Ej.: La empresa Edesur que cuenta con un Código Ético escrito.
* **Organización informal**: Estas organizaciones no poseen normas, procedimientos, manuales, pautas por escrito.  
  Quienes integran e interactúan en la organización tienen influencia en el proceso de formar objetivos y en el manejo y control de la organización.  
  Pueden generar: Cohesión: cuando los objetivos organizacionales se alinean con los objetivos personales. Disociación: Cuando los grupos informales no siguen las pautas definidas por la organización.

Se conforman por nomas culturales, afectivas relacionadas con sentimientos de pertenencia, con sensación de seguridad que los integrantes desean. (NO APARECEN EN EL ORGANIGRAMA)

Surgen por interacciones y relaciones sociales entre las personas, relaciones de amistad o del surgimiento de los mencionados anteriormente grupos informales que no aparecen en el organigrama

Ej.: Un grupo de persones de La Matanza que se reúnen para brindar ayuda a los inundados de Entre Ríos, recolectando alimentos, vestimentas, materiales, etc.

Las organizaciones se encuentran en un medio social del que toman todo tipo de recurso y al que influyen, condicionan y modifican. Los factores que ocurren en el medio social afectan directa o indirectamentela organización de forma real o potencial, son parte del medio ambiente.

La influencia del medio social va más allá de las demandas de mercado, sino que también se hace patente las presiones comunitarias para el cuidado de la ecología.  
Cada día más el éxito de una organización depende de las relaciones que depende con la comunidad. También las condiciones de una comunidad afectan el desarrollo de la organización (Cuadro anterior)

* **LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN:**

Las empresas privadas de tamaño significativamente grande son de potencial creciente para los países desarrollados como los que están en vías de desarrollo.Las propiedades de las empresas están divididas en cantidades de personas a través de aportes de capital que realizan Ej.: Posesión de acciones en una S.A.  
En los países desarrollados esta fragmentación de capital es aún mayor, es difícil ver grandes corporaciones en manos de una sola persona

* **Antecedentes históricos a los estudios de administración**.

La administración surge cuando el hombre decide organizarse (Alimentos, vestimentas, etc.) ya que vivía en forma rudimentaria.

* Cohesión (Grupal) 🡪Los individuos se asocian entre sí. Se organizan los grupos.
* Reproducción (Social)
* **ÉPOCA PRIMITIVA**: - Caza, recolección, pesca. - División del trabajo por sexo y edad 🡪 Hombre más fuerza.
* **ÉPOCA AGRÍCOLA**: - Sedentarismo 🡪 Se quedaban en un lugar fijo. -Organización de tipo patriarcal 🡪 Los jefes eran los hombres. - La caza, recolección y pesca a ser actividades secundarias. En esta época predomina la actividad agrícola. - Comienzan los rudimentos del Estado 🡪 Literatura y organización política. - Los rudimentos llevan a los estatus sociales 🡪 Ej.: Esclavos. - Control de trabajo colectivo (Ej.: Construir pirámides) / Tributos (Impuestos)
* **ANTIGÜEDAD GRECOLATINA**: - Universalidad del pensamiento administrativo 🡪 Sócrates, Se refiere a manejar con los principios administrativos tanto un país como una familia.- Esclavismo 🡪 Se fundamentaba el sistema económico.
* **FEUDALISMO**: - Iglesia (Discurso homogéneo para todo el mundo) 🡪Recibía mucho dinero.  
  - Relación social predominante: Siervo 🡨🡪 Señor feudal (El señor feudal le brindaba protección al siervo y a su vez éste lo retribuía trabajando en su tierra en la cosecha)- Surgen talleres artesanos 🡪 Este oficio de lugar a los GREMIOS.  
  - Surgen las GRANDES FÁBRICAS 🡪 Supervisión de grandes grupos humanos.- A raíz de lo anterior nace la ESPECIALIZACIÓN 🡪 De un modo de trabajo complejo, parcializarlo, dividirlo en operaciones sencillas.  
  - Nace la ESTANDARIZACIÓN 🡪 Realizar el trabajo del mismo modo, repetitivo.   
  -Objetivos 🡪 Producir más y disciplinar la fuerza de trabajo (Que se cumplan horarios, cumplimientos de tareas, etc.)
* **REVOLUCIÓN INDUSTRIAL**: (Siglos XVII XVIII XIX) - Conllevo a una revolución energética.; - Surgen Inventos. - No hay nuevos conocimientos sino que se aplican los conocimientos que ya tenían a la productividad de un invento.  
  - URBANIZACIÓN 🡪 El trabajador rural decide irse a las ciudades, zonas fabriles, en busca de trabajo.

- Surge la producción en serie 🡪Trabajo dividido y repetitivo.

* **LA ADMINISTRACIÓN EFICAZ**:

Durante muchos siglos la administración fue sólo eficaz y **se entiende por eficacia lograr llegar al objetivo** (Antes no prestaban atención a los costos que generaban lograrlos).   
Pero a partir de los estudios científicos de los clásicos que buscaban aumentar la productividad, haciendo uso racional y eficiente de los recursos como materiales tratando de no derrochar y como también humanos con una mano de obra especializada realizando tareas sencillas. Desde entonces la administración comenzó a buscar la eficiencia y **se entiende por eficiencia llegar a lograr el objetivo con un menor costo.**

Patrones del análisis de la administración:  
Patrón 🡪 Def// Modelo que sirve de muestra para sacar otra cosa de ahí.

LA IGLESIA CATÓLICA contribuyo a la administración ya que su organización sirvió como fuente de inspiración por:

* Jerarquía de autoridad plana: Permite control de un gran número de personas (Los sacerdotes) por parte de una (Obispo) confiando en su formación para controlar sus acciones y actitudes.
* Su concepto de estado mayor y coordinación funcional le han permitido a travesar la historia manteniendo el control bajo una única cabeza ejecutiva: El Papa.

LA ESFERA MILITAR también contribuyo gracias a sus conceptos y principios como:

* Su autoridad de línea y unidad de mando. ; La noción de jerarquía (Capitán, Sargento, etc.); También el concepto de estado mayor como la iglesia.
* **Juicio de Hecho**: ante una situación determinada en como actuas
* **Juicio de valor**: ante una situación se basa en valores de la persona, experiencias.

Estar viciado: condicionado

* **Administracion formal**: posee limites, normal, procedimientos, reglamentos, contratos por escrito, comunicación notificada, escrita, limites que competen en su tarea.
* **Administracion informal**: todo de palabra, flexible, sin cxontratos, no hay jerarquías ni reglamentos.

Cultura organizacional: forma de actuar, proceder, procesos de aprendizaje, interaccion entre distintos niveles

* **Cadena de medios a fines**: cada objetivo se convierte en un medio para lograr un objetivo mayor
* **Administracion**: es una ciencia. Conocimiento racional, sistematico, exacto, verificable y por lo tanto falible

Efecto Conjunto: influye en el rendimiento para el cumplimiento de objetivos. Ej: como motivan los direct.

Ciencias formales: objeto de estudio entes ideales, solo existen en la mente del ser humano. Ej: mate, logica

Ciencias informales: objeto de estudio de hechos, procesos cosas que pasan. Ej: historia

Metodo inductivo: se inicia c/observación de un hecho y sus regularidades y de ella saca conclusiones generales. (mismo comportamiento) va desde lo general a lo particular.

Método deductivo: parte de las generalidades y de ellas saca conlclusiones particulares. Va desde lo particular a lo general

Hipotético-deductivo: inica c/hipótesis/supuesto y luego se demuestra aplicando método deductivo

* Ambiente organizacional: la organización puede ser definida como un sistema social. No hay organización sin seres humanos. Es un conjunto de integración de personas. Efecto reciproco; lo de adentro afecta afuera y viceversa

*La mayoría de los autores tienen 2 objetivos en común.* Aumentar la productividad. Disciplinar al trabajador; Cambiar la forma de trabajo para cumplir las expectativas de la gerencia.

**UNIDAD 2**

* **Administración eficaz**🡪Logro del objetivo que se desea
* **Administración eficiente**🡪Obtención del objetivo con un menor costo: Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto. Hace referencia al el costo, el tiempo, el uso adecuado de los factores humanos y materiales.  
  **ADMINISTRACION CIENTIFICA: TAYLOR**
* Consideraba al obrero como un ser perezoso, incapaz de realizar aportes inteligentes a la tarea que debía desempeñar, su concepción de la motivación era HOMO ECONOMICUS. El instrumento principal era el trabajo a destajo. Los derroches de material y de uso ineficiente de mano de obra eran atribuibles a la dirección de la empresa. Advirtió que los operarios aprendían su trabajo por medio de la observación de sus compañeros lo cual daba lugar a diferentes métodos y maneras de hacer las tareas, por lo que cambio estos métodos empíricos por métodos científicos, en el cual se realizaban estrictos análisis de tiempo y movimientos que determinaban cual era el mejor método y la herramienta mas adecuada para cada tarea y luego lo estandarizaba, buscaba realizar una especialización del obrero. Para el principal propósito de la administración era obtener el máximo de prosperidad para el empleador y el empleado, el control y asistencia al trabajador correspondía al nivel supervisión y el empleado solo tenia la responsabilidad las tareas de acuerdo a la instrucción recibida. La división del trabajo que consistía en descomponer una tarea compleja en mas simples, permitiendo reducir costos de mano de obra, dificultades y lograr un producto mas estandarizado.
* **PROPUSO LA ADOPCIÓN DE 4 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES:**

• Desarrollar para cada elemento del trabajo una ciencia que reemplace los métodos empíricos

• Seleccionar e instruir científicamente al obrero

• Cooperar con los obreros para que el trabajo sea hecho de acuerdo a los principios científicos aplicados

• Distribuir equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre los obreros y la administración

* **MÉTODO DE APLICACIÓN**🡪**REALIZAR ANÁLISIS** para dividir responsabilidades 🡪**DIVISIÓN DEL TRABAJO** para la división de las tareas en tareas mas simples con un entrenamiento rápido y efectivo de obreros 🡪**ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS** tiempo promedio de operario común para realizar la tarea=eliminar mov improductivos; seleccionar personal adecuado; máx. nivel productivo; distribuir mejor tareas; motivar a producir mas con pago destajo🡪**ESPECIALIZACIÓN** para buscar más eficiencia 🡪**SUPERVISIÓN FUNCIONAL**, una autoridad dividida, para que se cumplan y realicen las tareas de la forma planteada; 8max; obrero hace distintas tareas sea supervisado por un jefe especializado en cada tarea; autoridad divida y distribuida 🡪**PAGO A DESTAJO Y PREMIOS** para motivar al obrero; mayor producción mejor salario. Cond de trabajo: condición fundamental; rel directa con grado de productiv.
* **PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA**

Métodos empíricos → por métodos científicos

Selección de obreros en forma científica teniendo según sus condiciones → entrenarlos con método científico, utilizando herramientas y maquinas adaptadas

Control de tareas de acuerdo a normas establecidas

Atribuciones y responsabilidades debían ser distribuidas adecuadamente

Trabajo descompuesto en movimientos elementales y cronometrados

Planificación y administración separadas; asignadas a quienes fueran especialistas

Producción planeada y necesario motivar al personal

* **APORTES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**

Mejora del nivel y condiciones de vida de los niveles económico sociales mas bajos

Reducción de los costos gracias a los estudios de métodos y tiempos; estandarización de herramientas; planeamiento de tareas y cargos; incentivos a la producción; mejora condiciones físicas de trabajo; etc.

Peter Druker dice, a partir del incremento de la productividad logro vencer la ley de los rendimientos marginales decrecientes.

* **PRODUCTIVDAD**
* Es el cociente entre el producto y los factores que contribuyeron en su fabricación

Se deben considerar los factores de prod: tierra, materiales, instalaciones, servicios, capitales

Jean Fourastie difinio la productividad global como la relación del volumen de la producción con el volumen total de los factores que han intervenido en el ciclo de la producción.

Productividad ≠ mayor produccion: 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 proporción de lo que se incrementen los insumos
* Manteniendo la cantidad producida y disminuyendo los insumos
* Disminuyendo los insumos en una mayor proporción que la disminución del producto

Productividad de los equipos: dividiendo el producto por la cantidad de horas utilizando las maquinas

Productividad del trabajo: cociente entre las unidades producidas y el total de horas trabajados

Capital: cociente entre producto y el capital invertido

* **LEY DE LOS RENDIMIENTOS MARGINALES DECRECIENTES**

Implica que la intensificación de la aplicación de un determinado factor de prod. Puede generar un aumento de la productividad, pero con la aplicación de dosis cada vez mayores de dicho factor el incremento de producción tendera a ser menor que el esfuerzo aplicado para obtenerlo, lo cual generara una caída del nivel de productividad.

La forma de vencer su inexorabilidad es aplicar el conocimiento para generar una innovación mejorando dicho esquema productivo. Organizar el trabajo podía ser sinónimo de incrementar la productividad (Taylor)

El salto obtenido por incremento de la productividad total fue generado por una sensible mejora en el nivel de productividad específica de la mano de obra

* **FORDISMO → HENRY FORD**

FORDISMO 🡪 Hecho generador 🡪 Mundo caracterizado por el enfoque de producción.

Sus ideas no alcanzaron la producción al consumo potencial🡪Esto fortaleció las ideas de Taylor.

El particular estilo de administración de Ford fue fundamental para la disciplina administrativa debido a:

El desarrollo en la PRODUCCIÓN EN SERIE (Producto fabricado de manera masiva). Implementando la CADENAD DE MONTAJE.

Su estilo es el claro ejemplo de cómo NO SE DEBE GERENCIAR UNA ORGANIZACIÓN. Había llevado su empresa al liderazgo mundial y pocos años después al borde de la quiebra.

* **CADENA DE MONTAJE**:

Ford desarrollo la cadena de montaje junto a Charles Sorensen. Con la cadena de montaje pudo llevar a cabo la producción en serie, masiva que permitía fabricar grandes cantidades de un producto estandarizado. División de tareas sencillas, operaciones repetitivas, línea de montaje, cinta transportadora.  
En este nuevo sistema de producción aplico todas las técnicas propuestas por Taylor llevando la DIVISION DE TRABAJO, ESPECIALIZACIÓN, ENTRENAMIENTO PERSONAL Y SU SELECCIÓN a los límites como: El 60% podía ser entrenado para su función en sólo un día. *Ford estaba obsesionado con desarrollar un mercado de consumo masivo y necesitaba incluir a las personas de con más bajos niveles de ingresos.*

Teniendo en cuenta el contexto de la época llego a producir 2.000.000 de autos por años y pagarle 5 dólares diarios a sus empleados. Para alcanzar éstos logros:

* Disminuyó los tiempos de producción y de la colocación de sus productos al mercado.
* Redujo el volumen de productos en curso de elaboración.
* La producción en línea y la especialización de los operarios (El 60% podía ser entrenado para su función en sólo un día).

*Todo esto generó más eficiencia en el trabajo, menos costos y así menos precios para que más personas pudieran acceder a comprar sus automóviles.*

* **ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL 🡪 HENRI FAYOL**

Administración Industrial y General   
Fayol fue el principal exponente de esta corriente del pensamiento administrativo.  
Fayol fue un ingeniero francés quien ingreso a un empra siendo ingeniero 🡪 Gerente de minas 🡪 Ocupar la Gerencia General junto al director hasta su retiro. Era caracterizado por observar, medir, cronometras y registrar los hechos observables, similar a Taylor.  
Su obra que lo hizo conocido a nivel mundial fue Principios de administración industrial y general, publicada en 1916🡪El 1ro en exponer una teoría integral de la administración.  
Él era gran crítico del Estado ya que sostenía que ponía límites pero no veía más allá como los abusos del sector privado que es lo que justamente trata de evitar el Estado y por eso debe poner límites.

Clasifico al conjunto de actividades desarrollado en una empresa en:

* Operaciones técnicas (Procesos de producción, fabricación, etc.)
* Operaciones comerciales (Compra, venta y permutas).
* Operaciones de seguridad ( Protección de bienes y personas)
* Operaciones de contabilidad (inventario, balance, etc.).
* Operaciones administrativas (Previsión, organización, mando, etc.)

**Para Fayol la naturaleza y propósito de organizar/administrar es:**

Administrar 🡪 Previsión 🡪 Organización 🡪 Mando 🡪 Coordinación 🡪 Controlar

1. **PREVISIÓN**: Para el prever significa calcular el porvenir y prepararlo. El instrumento para prever será el: PRESUPUESTOS

PROGRAMA DE ACCIÓN🡪Es la *línea a seguir, resultado a obtener, etapas a franquear, que medios utilizar.*

Debe Ser 🡪DE USO GENERAL para toda la empresa, FLEXIBLE para adaptarse a cambios, PRECISO.

DebeTener 🡪 UNIDAD para evitar confución y desorden.Basado en🡪 los *recursos que posee la empresa*, *naturaleza e importancia de las operaciones, posibilidades futuras*, poniendo en movimiento (en su preparación) todas las ÁREAS FUNCIONALES especialmente la ADMINISTRATIVA.

EL PROGRAMA ANUAL DEBE ESTAR INTEGRADO EN UNO DE DURACION MAYOR, DE DIEZ AÑOS.

1. **ORGANIZACIÓN**: Se refiere a brindarle a la empresa todos los elementos necesarios para su funcionamiento. Clasifico a las organizaciones en 2 sectores. Organización: Clasificación

* ORGANISMO MATERIAL: *Materias primas, herramientas, útiles, capitales, etc.*
* ORGANISMO SOCIAL: *Personal*🡪 Desempeñar las funciones.
* ESTRUCTURA DE LA EMPRESA – ACDDGO (6)

ACCIONISTAS: Nombra los miembros del consejo administrativo y delibera sobre las propuestas de éste y nombra también síndicos (Protectores de intereses)

CONSEJO ADMINISTRATIVO: Poder para poder administrar la organización, gran parte de este poder lo delega a la dirección general.

DIRECCIÓN GENERAL: Su misión es conducir la empresa a lograr sus objetivos, aprovechando al máximo sus recursos, DIRIGE PROGRAMA DE ACCIÓN, recluta personal, asegura y controla la ejecución de las operaciones 🡪 SIMILAR ORGANO EJECUTIVO DE UNA EMPRESA*.*

DIRECCIONES REGINALES Y LOCALES: Se ocupan de administrar las tareas de la unidad productiva, a veces puede estar descentralizada geográficamente.

GERENTES: Son los ingenieros principales, jefes de: Servicio, división, taller; supervisores, capataces  
OBREROS: Son aquellos que ejecutan las tareas operativas rutinarias y repetitivas.

1. **MANDO**: Consiste en hacer funcionar el organismo social. Los distintos jefes intentaran alcanzar el máximo de rendimiento de los trabajadores.
2. **COORDINACIÓN:** Hace referencia a establecer armonía en la empresa, para facilitar funcionamiento y éxito. Se debe sincronizar recursos y acciones en formas proporcionales. Fayol dice que semanalmente deberían realizarse reuniones de la dirección con los jefes de otras áreas para facilitar la realización del PROGRAMA DE ACCIÓN
3. **CONTROL**: Significa para Fayol verificar que las actividades se realicen de la forma en que se ordenó el PROGRAMA DE ACCIÓN. El control debe aplicarse a *personas, cosas y operaciones; todos con aspectos administrativos, contables, financieros, comerciales, de seguridad, etc.* Para que el control sea de utilidad debe ser realizado en el momento oportuno para que en caso de existir irregularidades puedan corregirse en el momento. Debe dar lugar a sanciones en caso de errores.

* ***PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.***

1. **División del trabajo**: Es la división de una tarea compleja en varias actividades simples. La considera de orden natural. Favorece la especialización ya que se realizan las mismas tareas de forma repetitiva, obteniendo más eficiencia en los trabajadores, mayor productividad,esto permite la economía de costos ya que la mano de obra especializada a realizar tareas fáciles y repetitivas, requiere un menor esfuerzo y por ende es más barata.
2. **Autoridad**: Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. Donde se ejerza autoridad nacerá la responsabilidad.
3. **Disciplina:** Es la obediencia y los signos de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.
4. **Unidad de mando:** Un agente solo debe recibir órdenes de un único jefe, la dualidad de mando es una fuente continua de conflicto.
5. **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.
6. **Subordinación del interés particular al interés general**: El interés de un agente, grupo o sector no debe prevalecer sobre el interés general de la empresa.
7. **Remuneración del personal**: Es el precio por el servicio prestado. Debe ser equitativo y satisfacer tanto al empleado como al empleador.
8. **Centralización**: Es la concentración de autoridad en el mas alto nivel de la organización. El grado de centralización debe ser aplicado en la medida que las circunstancias lo ameriten.
9. **Jerarquía:** Va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. Es el camino de las comunicaciones que podría ser obviado si se justifica el daño que al interés general le provocaría una demora innecesaria.
10. **Orden:** Un lugar para cada cosa, cada cosa en su lugar y un lugar para cada persona.
11. **Equidad:** Resulta de la aplicación justa de los convenios establecidos y la interpretación adecuada de los mismos.
12. **Estabilidad del personal**: El agente necesita tiempo para realizar adecuadamente una tarea, y se vuelve negativo para una empresa el alto nivel de rotación.
13. **Iniciativa:** Es la posibilidad de concebir y ejecutar un plan.
14. **Unión del personal**: La unión y armonía son muy importantes para la organización.

* **APORTES DE LA ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL**

-Fayol analizo la organización a partir de sus funciones directivas y administrativas.

-Su trabajo permitió obtener parámetros que contribuyeron una forma más adecuada de organizar una empresa industrial o extractiva.

-Consiguió importantes incrementos en la productividad y utilizo un concepto de autoridad calcado de la emanada del derecho divino que utilizaban las diferentes monarquías.

-El análisis de estructura sirvió de base al desarrollo del modelo de estructura ACME y constituyo un aporte fundamental al estudio de la organización formal de la empresa.

-Fayol estableció la necesidad de una enseñanza metódica de la administración basada en concepciones tradicionales y jerarquizadas de la organización.

**UNIDAD 3**

* **LAS RELACIONES HUMANAS**

Las corrientes humanísticas surgieron de EE.UU (Dándose bajo el contexto de la expansión del capitalismo, donde el país se encontraba con pleno empleo muy bien económicamente) y su principal exponente fue Elton Mayo un australiano que estudió Medicina y Psicología, se desempeñó como docente e investigador. Realizó investigaciones sobre los efectos de las tareas repetitivas y monótonas en la industria INTENTA HUMANIZAR EL TRABAJO FABRIL.  
Los OBJETIVOS de Mayo eran los mismos que los anteriores autores pero pretendía alcanzarlos de una mejor manera, buscando también una MAYOR PRODUCTIVIDAD:

La teoría de las relaciones humanas es asociada con🡪 Necesidad de humanizar y democratizar la administración.

Mayo pretendía alcanzar los objetivos haciendo sentir al trabajador más a gusto. Criticaba a los autores clásicos que coincidían con los homos economicus ya que Mayo no coincidía en que el hombre siempre actuaba de forma racional y lógica. Para el HACIA FALTA MÁS QUE UNA MOTIVACIÓN MATERIAL🡪**MOTIVACIÓN SIMBÓLICA.**

*Mayo plantea actuar más en los grupos que en los individuos por separado y aplicar castigos y recompensas a los grupos🡪INCENTIVAR Y MOTIVAR AL GRUPO.* A raíz de su interés en las motivaciones no materiales. Estudia una fábrica textil y realiza una experiencia.

* **LAS EXPERIENCIAS:**
* **Experiencia en fábrica textil**:

Esta empresa que comienza a estudiar tenía diferentes problemas como: rotación del personal (Renuncia) y quejas en el ambiente de trabajo (Ruidos de las máquinas). En la hilandería (SOLO TOMA TRABAJADORES DE ESE SECTOR PARA LA EXPERIENCIA) las tareas que realizaban los operarios era muy sencillas y les generaba muy baja estima ya que no se necesitaba tener ninguna habilidad especial solo consistía en subir y bajar aproximadamente 30 metros y atar hilos. Los obreros tenían una motivación material, un premio, por exceder la producción.  
Mayo introduce: 4 descansos de 10 minutos cada uno repartidos durante el día. A Raíz de esto, el ámbito laboral mejoró, disminuyo la rotación y la productividad aumento. Pero *no solo en el grupo que él se había ceñido estudiar sino que también en los demás sectores*. La explicación a esto es que los trabajadores se sentían mejor por el simple hecho de que se los esté investigando, mostrando interés en ellos, pensando que no ignoraban sus problemas pero que en realidad no importaba el trabajador sino mejorar la productividad.

* Experiencias en la empresa eléctrica🡪 Hawthorne (Obtenidas del relato de los 2 socios de Mayo)
* **ILUMINACIÓN:** Partieron de la idea de que una mejora en las condiciones de trajo debería mejorar los niveles de producción de forma automática. Lograr mejoras de condiciones físicas en el trabajo para lograr una mayor productividad, dividió en 2 grupos de trabajos uno con mejor calidad lumínica que otro  
  Como se esperaba el grupo que fue sometido a la experiencia tuvo una mejora en la producción pero llamo la atención que el grupo testigo también tuvo un aumento en ella.

*CONCLUSIÓN*: La iluminación no era la clave para aumentar la producción sino que había un factor que los investigadores no sabían 🡪 ESTO LLEVO A REALIZAR MAS EXPRIENCIAS:

* **EL CUARTO DE LOS RELAYS:**

Esta experiencia se realizó en el sector donde se armaban partes de teléfonos. Se seleccionaron 2 operarias a quienes se les solicito que eligieran otras 4 operarias c/u y así formar un equipo de 5 c/u.  
Al invitar a las operarias a participar de la experiencia se les explico que el objetivo era ver como la implementación de modificaciones incidían en las cantidades producidas ACOMPAÑADAS DE UN OBSERVADOR PARA QUE REGISTRE LOS SUCESOS:

* Al principio No se daban pausas para descansar.
* Se remuneraba de acuerdo con el rendimiento del grupo. Esfuerzo individual disminuía. (Grupo + de 100 personas)
* Se separaron los grupos (Sólo 6 personas) 🡪 Producción aumentó.
* Se introdujeron cada vez mas pausas x lo q la produc aumentaba hasta llegar a un limite en donde la Produc disminuyo. Las operarias se quejaron ya que repetidas pausas no las dejaban alcanzar el ritmo adecuado de producción.
* Se volvieron a las 2 pausas de 10 minutos y se brindaba un refrigerio a cargo de la empresa 🡪 Producción aumento nuevamente.
* Se redujo jornada laboral en 30 minutos 🡪 Producción aumentó..
* Luego se eliminaron todas las mejoras🡪Alcanzaron el máximo nivel productivo

Se entrevistaron a las operarias y estas manifestaron que preferían realizar su labor en la sala de prueba ya que el observador era como un tipo de supervisor mas flexible y generaba un mejor ambiente de trabajo.

*CONCLUSIÓN:* Las empleadas se sintieron MOTIVADAS NO MATERIALMENTE SINO SOCIALMENTE debido a que las hacía sentir bien ser tenidas en cuenta por los investigadores, ser consultadas y saber que participaban de una experiencia.

* **PROGRAMA DE ENTREVISTAS:**

En los años que duró este programa se realizaron más de 21.000 entrevistas a diferentes trabajadores, con el objetivo de conocer las actitudes y sentimientos de los empleados y obreros, fueron bien recibidas por ellos ya que sentían que la empresa se preocupaba por ellos. *CONCLUCIÓN:* Los estados de ánimo influyen en la productividad.

Evidenció la existencia de grupos informales que definían niveles de producción máximos y mínimos, liderazgos informales que mantenían la unión de los grupos y un cierto nivel de conflicto entre la lealtad que el trabajador entendía que debía a la empresa y al grupo

* **CUARTO DE ALAMBRES:**

Esta experiencia se realizó justamente en un sector de la fábrica denominado cuarto de alambres, agregaban alambres a los interruptores de partes de teléfonos, trabajaban en el sector 14 hombres.

La experiencia fue llevada a cabo por un observador que debía ser amistoso y no dar órdenes y un entrevistador que realizaba las entrevistas de manera confidencial. Se comenzó a considerar al grupo como centro de atención en la medida que se entendía que los trabajadores pertenecían a uno, siendo necesario operar sobre la voluntad de los mismos y no sobre el individuo). La experiencia demostró que el sector había desarrollado LÍDERES NATURALES.

**APORTES DE ELTON MAYO:**

1. CONTENIDO DEL CARGO: Puede aquí marcarse una diferencia entre Los Clásicos y Mayo

LOS CLASICOS TAYLOR Y FAYOL: Para ellos el trabajo siempre tiene que realizarse de forma repetitiva y en modo estandarizado

ELTON MAYO: Para él, realizar el trabajo en tareas repetitivas, monótonas, cansan al trabajador y propone que deberían ser dinámicas y creativas para que no se tornen aburridas y motiven al trabajador

CONFLICTO ENTRE TRABADORES Y LA ORGANIZACIÓN: Reconoce que existen conflictos en la empresa debido a diferentes disconformidades, no está a favor pero sabe que son reales. (Los clásicos creen en la armonía social)

1. HOMO-SOCIAL: Cree en que el hombre va a trabajar más allá de su sueldo, considera al trabajo como una actividad social que ocupa una gran porción en la vida de una persona adulta. Es importante su pertenencia al grupo.
2. ESTUDIO DE LA DINÁMICA DE GRUPOS: Pretende pensar procesos de trabajo teniendo en cuenta más a los grupos y no tanto a los individuos. Creando premios y castigos para los grupos.
3. Grupos informales: Los identifica, los cuales tienen normas propias sociales y productivas. Mayo considera importante conocer este aspecto ya que por Ej.: Establecían topes de producción máximos o mínimos sin importar las órdenes de la Gerencia.
4. MOTIVACIÓN: Mayo propone un tipo de motivación distinta comparada con los clásicos

Motivación material 🡪 Los clásicos Taylor y Fayol.; Motivación simbólica/social 🡪 Corriente humana de Mayo.

1. Actividad grupal 🡪 Sentido de reconocimiento social: Le da importancia a que el trabajador pertenezca a un grupo (Se puede relacionar con la Unión del Personal de Fayol)

**CORRIENTE SOCIOLÓGICA:** Mayo percibe que el factor humano juega un papel trascendente en el incremento de la productividad (buen trato a los trabajadores, considerar la importancia del aspecto social en el trabajo, tomar en cuenta a los grupos informales)

* **TIPOLOGÍA GRUPAL:** Leonard Sayles los clasifica:

A) Apáticos: no responden ostensiblemente a los cambios

B) Conservadores: actúan en conjunto intentando mantener la situación sin modificaciones (ya que pueden implicar gran cantidad de trabajo).

C) Estratégicos: generan acción conjunta, planificando racionalmente la tarea a realizar.

D) Erráticos: se pueden observar grandes cambios en su actitudes, incoherencias. Cambian sin razon aparente.

Tiene escaso efecto intentar actuar sobre un individuo, aunque sea el líder, sólo provocaría el cambio de éste.

* **PARTICIPACIÓN**: se demostró que es importante un proceso participativo para conseguir un objetivo determinado. se debe aplicar según las circunstancias.
* **LIDERAZGO:** El líder es el que mejor refleja los sentimientos del grupo, independiente de si es la persona más apta para conducirlo. Se caracteriza en función de las circunstancias en que se desenvuelve

• Jefatura: posesión de una autoridad formal que se afirma a través de la comunicación

• Liderazgo: representa un dominio que se basa en alguna condición del líder correlacionada con una determinada situación contextual y una cierta característica del grupo.

**CORRIENTE PSICOLÓGICA**: su enfoque tendió a encontrar explicación a fenómenos como el de la motivación la personalidad, la percepción y el aprendizaje, aportando aspectos relacionados con el comportamiento individual de los integrantes de las organizaciones.

**MOTIVACIÓN:** Maslow presenta un modelo que se apoya en la jerarquía relativa de las necesidades humanas:

1) Necesidades de autorrealización (logros, tener una carrera universitaria, formar una familia, etc.)

2) Necesidades de estima (motivación, apreciación, ayuda)

3) Necesidades de afiliación y aceptación social (pertenencia a un grupo)

4) Necesidades de seguridad (trabajo, casa, salario, salud)

5) Necesidades fisiológicas (comer, dormir, higiene básica, techo).

* **HERZBERG:** dice que los factores provienen de la necesidad de autorrealización a partir del desarrollo de las propias potencialidades del individuo, siendo los factores de insatisfacción resultantes del contexto y entorno laboral. Divide los factores

• Factores de satisfacción o *motivacionales*: relacionados con la forma en que la persona percibe su cargo, la realización y reconocimiento que le depara, responsabilidad que le exige y el progreso que le promete.

• Factores de insatisfacción: salario, relación con el jefe, condiciones de trabajo.

Herzberg plantea la necesidad de producir un enriquecimiento de tareas para mantener alta e incluso incrementar la motivación de quien la lleva a cabo, aunque esto también puede aumentar el conflicto.

* **MC GREGOR** desarrolló las teorías X e Y, encerrando supuestos sobre la naturaleza humana respecto del trabajo, motivación y autoridad.

**TX**. Pesimista, ya que considera como natural la aversión del hombre hacia el trabajo, debiendo dirigirlo, controlarlo, incentivarlo para obtener de el aportes positivos.

**TY**. Positivista ya que concibe al trabajo como fuente de satisfacción social, entiende a la participación como un elemento motivador y que para el hombre la búsqueda de responsabilidad para aportar su creatividad a la empresa no es una utopía

* **PERCEPCIÓN (ALLPORT):** proceso a partir del que una persona recibe e interpreta información y hechos que le llegan.

Ve la personalidad de un individuo y su carácter como condicionantes de la percepción que tiene de determinados fenómenos, generando bloqueos para reconocer ciertos estímulos a partir de características personales o culturales, imposibilitándolo para aceptar ciertas situaciones. son las divisiones entre las necesidades ya que al satisfacer una del nivel inferior comenzamos a percibir las necesidades del nivel superior estas están condicionadas por la personalidad del individuo y los factores de carácter afectivo y emotivo

**UNIDAD 4 :**ESCUELA NEOCLÁSICA

CORRIENTE INDUSTRIAL CORRIENTE ADMINISTRATIVA  
 ALFORD 🡪 Seguidor de Taylor GUILICK.  
 BANGS. URWICK 🡪 Seguidor de Fayol  
 MAYNARD. NORMAN.

**CORRIENTE INDUSTRIAL:**

Alford (Elaboró un Manual de Producción), Bangs y Maynard fueron los autores neoclásicos más significativos en la corriente industrial 🡪 Centraron su atención en el área productiva y temas específicos dentro de un marco de En sus trabajos abordan principalmente el área de producción de la empresa, se destacan en sus estudios de org. Fabril, planeamiento y control de producción, sistemas de gestión de compras, control de stock, estandarización, racionalización de materias primas y materiales y técnicas de producción en masa, entre otras.

Características:

* *Énfasis en las prácticas de la administración:* los neoclásicos se preocupaban por crear herramientas que le permitan al administrador llevar a la práctica esa gestión. De esa manera estarán interesados en crear insumos de trabajo que hagan de la administración no solo una teoría administrativa si no una teoría que se pueda llevar a la práctica.
* *Reafirmación de los postulados clásicos:* los autores neoclásicos estarán interesados en adoptar los principios clásicos a los nuevos contextos organizacionales y por lo tanto validaron los mismos en estos nuevos tiempos.
* *Énfasis en los principios generales de la Adm.*: veremos que los autores neoclásicos anunciaron distintos principios de la adm., que debían respetar los administradores en la gestión de la empresa. Los neoclásicos enuncian principios que podrán aplicarse en algunas organizaciones y principios para aplicar en otras organizaciones, dejando a consideración del administrado las decisiones al respecto.
* *Énfasis en los obj. y resultados:* se refiere a que no solamente se preparan para alcanzar el objetivo buscado, sino que buscaran eficiencia en el trabajo de la organización.

**Críticas:** Concepción muy formalista y rígida. Beneficios atribuidos fundamentalmente a los ejecutivos

* **PRINCIPIOS DE ALFORD: (13)**

Dentro del marco de administración general desarrollaron principios de dirección, relacionados con el personal, sistemas de costos, esquemas remunerativos, etc.

1. **EMPRESA:** *toda organización está formado por un grupo de personas que persiguen objetivos para llegar a una finalidad.*
2. **OBJETIVO:** Se refiere a que la organización tenga un fin concreto y que a su vez conforme un objetivo global.
3. **AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**: La responsabilidad de un trabajo debe acompañarse con la autoridad para controlar y dirigir los medios necesarios para llevar a cabo la labor. AUTORIDAD 🡪 FORMAL O INFORMAL
4. **AUTORIDAD FINAL**: La responsabilidad de la autoridad más alta de la empresa. Es absoluta por los actos de subordinados.
5. **AMPLITUD DEL CONTROL**: Debe limitarse los subordinados. INSPECTOR: Controlar como máximo 5 o 6 personas

-SUPERVISOR O CAPATAZ: Controlar como máximo 10 o 12 personas.

1. **EXCEPECIONES:** Todo plan, toda regla y toda finalidad puede cambiar. Tiene que haber adaptabilidad para adoptar el entorno. “Todo aquello que es rígido tiende a quebrarse”
2. **ASIGNACIÓN DE DEBERES**: Los deberes de una persona en la organización deben limitarse a una sola función. Para lograr mayor eficiencia y especialización.
3. **DEFINICIONES DE REGLAS ESCRITAS**: Los deberes, autoridad, responsabilidad y relaciones de cada persona deben exponerse en forma escrita y de manera clara 🡪 ORGANIGRAMA 🡪 Este principio hace referencia a una organización formal
4. **COORDINACIÓN:** Implica que las tareas no se superpongan sino que estén bien organizadas y coordinadas.
5. **CONTROL DE LOS HECHOS:** Un hecho cualquiera adquiere significatividad real por la relación con otros hechos que afectan la situación. Ej.: Accidente laboral respecto con una máquina que se rompe.
6. **HOMOGENEIDAD**: Para que una organización sea eficiente y funcione bien, debe reunir deberes y actividades que sean similares o estén directamente relacionadas.
7. **EFICACIA DE UNA ORGANIZACIÓN**: Para que una organización industrial funcione sin problemas debe hacerse lo que está escrito, cumplir con los objetivos y demás.
8. **DIRECCIÓN**: Es la parte superior de la pirámide jerárquica de la empresa, es MUY IMPORTANTE PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA, va a dar los elementos para que la empresa tenga éxito.

* **PRINCIPIOS DE ESPECIALIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN:** DEEE (4)
* DIVISIÓN DEL TRABAJO: Asignar al trabajador una o muy pocas tareas *mejora la calidad y aumenta la producción.*
* ESPECIALIZACIÓN DEL INDIVIDUO: Asignando a un trabajador tareas en la que se sienta más cómodo, seguro y sienta que es más fácil *incrementara calidad y cantidad producida.*
* ESPECIALIZACIÓN DE HERRAMIENTAS Y MÁQUINAS: Se refiere brindarle al trabajador la habilidad necesaria para manejar la máquina.
* ESPECIALIZACIÓN DEL PRODUCTO: Que se fabriquen muy pocos tipos de productos tiende a *mejorar la calidad y reducir el costo producción.*
* **PRINCIPIOS DE PRODUCCIÓN Y PLANEAMIENTO:**

Para producir y mejorar la productividad permanentemente se debe planificar.

Se debe tener en cuenta la CAPACIDAD EN PLANTA Y MANO DE OBRA Y EL COSTO DE FABRICACIÓN.

COSTO DE FABRICACIÓN: Relacionado directamente con el producto.

* ASIGNACIÓN DEL TRABAJO: cantidad de labor que hay que hacer en un tiempo dado, a cambio de un salario; realizado por un obrero de habilidad media en el tiempo especificado con descanso
* PRODUCCIÓN ECONÓMICA: costo de producción de la unidad ↓cuando la proporción en que se incrementa la prod. Es mayor que el crecimiento de útilizacion de los fact de produc
* PRODUCCIÓN EN MASA: produc en gran escala tiende a ↑la productividad de la fabricación
* SIMULTANEIDAD Y COORDINACIÓN: tiempo total mínimo necesario p/conjunto de operación obtenido de la ejecución simultanea de varias unidades de trabajo.
* Labor de planeamiento: planear antes de empezar la tarea
* CONTROL DE PRODUCCIÓN: ↑rendimiento fabricando la cantidad y calidad exigida de prod. En tiempo fijado y mejor y mas económico método
* RESULTADOS DEL TRABAJO: análisis de proporciones de mano de obra absorbida materiales consumidos y gastos efectuados
* COSTO DE FABRICACIÓN: gastos y cargos que hayan contribuido a la fabricación
* **PRINCIPIOS DE CONTROL Y MANIPULACIÓN DE MATERIALES:**

Para obtener una alta eficiencia se debe utilizar la cantidad necesaria de materiales, calidad exigida, en el lugar y momento adecuado. Ej.: Se consigue una máxima economía cuando los materiales se mueven a distancias mínimas para pasar de una operación a otra. 🡪 Sector almacén como recibo de mercaderías  
**PRINCIPIOS RELACIONADOS CON LA INSPECCIÓN DEL PRODUCTO Y CONTROL DE CALIDAD:**

El proceso de calidad debe llevarse a cabo desde el ingreso de materiales hasta su distribución.   
La calidad es una variable que suele ser creciente cuando se fabrica en competencia, se buscar aumentar la calidad para superar a la competencia. Menor cantidad de productos rechazados 🡪 Se logra inspeccionando el producto.

**PRINCIPIOS VINCULADOS CON LOS SALARIOS**:

Se basa en oferta y demanda, la parte jornal y la mensualizada bajo convenio.

Salarios tienden a bajar cuando 🡪 mano de obra disponible supera a la demanda.

Salarios tienden a subir cuando 🡪 demanda supera la mano de obra disponible

**PRINCIPIOS ORIENTADOS A LA SEGURIDAD Y CONSERVACIÓN:**

Gran parte de la productividad se debe a la seguridad 🡪 La productividad máxima depende de la reducción de accidentes.   
Anticipando las reparaciones y reemplazos, se evitan interrupciones.

**CORRIENTE ADMINISTRATIVA:**

Los autores de esta corriente se ciñeron en la Dirección y la Administración Gral. Todos describieron el principio de Unidad de Mando.

* **PRINCIPIOS DE URWIK:** DEFECCCARS (10)

DEFINICION DE PUESTO: Se refiera a que ninguna persona puede hacer lo que no sabe. Se debe definir el puesto de cada persona en la organización delimitando cuáles serán sus responsabilidades, deberes y obligaciones.

EPECIALIZACIÓN: Las acts. De cada persona en la organización deben estar divididas y especializadas por realizar siempre la misma tarea.

FINALIDAD: La finalidad va a perseguir los objetivos que tiene la organización y debe ser planificada según diferentes características que vamos a tener en cuenta. En lo posible el ejercicio de una sola función.

EQUILIBRIO: Todos los sectores de la organización y sus autoridades deben estar en equilibrio. Ninguna podrá mandar sobre la otra. La Gerencia será quien mande. *🡪 Ej.: Organigrama.*

CONTINUIDAD: La finalidad nunca termina, hay una continuidad de la tarea. Al llegar a la finalidad evalúo los desvíos, es una especie de retroalimentación para volver al principio o plantear un nuevo fin. Reorganización para adaptarse a los cambiantes objetivos *🡪 Ej.: Cruz Roja cambio de finalidad luego de concretar la anterior.*

COORDINACIÓN: Consiste en coordinar las tareas y las personas de la organización. Cuesta llevarse a cabo y es mayor objetivo de una estructura. Facilita *el Esfuerzo conjunto*/Unidad de esfuerzo.

CORRESPONDENCIA: El respeto debe ser mutuo, en cada puesto la autoridad y la responsabilidad deben corresponderse mutuamente.

AUTORIDAD: Debe existir una autoridad, Gerencia, para tomar decisiones y delegar órdenes. Tener autoridad implica tener responsabilidad. *La autoridad se delega. La responsabilidad NO se delega*.

RESPONSABILIDAD: La responsabilidad no se delega y va seguida de la autoridad. *🡪 Dueño de una empresa tiene como responsabilidad a sus trabajadores y respectivas familias.*

SUPERVISIÓN: Nadie debe supervisar a + de 5 o 6 subordinados.

* **ESCALA DE MANDO:**

Tiene que ver con que la unidad de mando que no debe ser vulnerada dentro de una estructura formal. Se divide en:

* **Línea**: Se caracteriza por su cadena a escalar teniendo en cuenta que hay una autoridad para decidir para ejecutar todo lo relacionado a la org. Teniendo en cuenta el marco pestel, lo externo en la org. 🡪 Ej.: Una empresa multinacional tiene muchas líneas con varias gerentes hasta llegar al gerente general.
* **Funcional:** Hace referencia a familiar ya que la especialización no sólo se da en forma horizontal sino también en forma vertical. Es la más común y utilizada. Cuanta más especialización tenga la línea media (De supervisores) más dinámica y completa serán la autoridad y control dentro de la empresa.
* **Organización funcional**: Enunciado por Taylor a partir de la especialización funcional, implica agrupamiento de tareas a fines a gerencias, departamentos y secciones de caracterisiticas similares.
* **Departamentización funcional:** Sirve para abordar tareas que exigente de especialización, generando concentración de competencias, sobre todo en sectores que no se trabaja con tendencia a cambios importantes.

Especialización vertical: Se relaciona con el nivel jerarquico y en la cantidad de estos niveles.

Especialización horizontal: Se refiere a la diversidad de conseptos y habilidades, no incide el número de niveles jerárquicos.

* **Staff:** Involucra a los asesores de línea, no tiene poder de autoridad, va a asesorar. La gerencia decidirá si considerar los consejos o no tenerlos en cuenta. Tienen el conocimiento pero no la autoridad. Puede:
* No pertenecer a la empresa. En el organigrama se representará con línea puteada:
* Pertenecer en la empresa. En el organigrama se representará con línea recta:
* **CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN:**
* Centralización: Es la concentración de la autoridad para la toma de decisiones en una sola persona. Generalmente se da en estructuras chicas. En casos de crisis económicas suele implementarse la centralización 🡪 Ej.: Pyme
* Descentralización: Delegación de la autoridad para la toma de decisiones, dividirlo en diferentes personas. Se da generalmente en estructuras grandes. 🡪 Ej.: Edenor

Factores de organización para cual conviene centralizar o descentralizar.

* Tamaño de la org: + tamaño + descentralización
* Tipo de negocio: + complejidad + descentralización
* Capacidad de los subordinados para tomar decisiones: tipo X + centralización tipo Y - centralización.
* Contexto económico: + crisis económica + centralización

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Centralizacion | Las decisiones son tomadas por adm. que poseen una visión global de la empresa  Generalmente quienes toman decisiones estan mas capacitados para ello  Las decisiones estan mas relacionadas con los obj globales de la organización | Las decisiones son tomadas por adm que estan lejos de los hechos  Quienes toman las decisiones solamente tienen contacto directo con las personas y situaciones involucradas. |
| Descentralizacion | Las decisiones están más cerca del punto sobre el que se debe decidir y por lo tanto se conocen más satos sobre la problemática involucrada  Se produce una optimización de esfuerzos, ya que los niveles jerárquicos más altos se encargan de las decisiones más importantes, mientras que en los mandos intermedios toman decisiones menos importantes.  Promueve la formación de ejecutivos locales y permite mostrar al personal. | Exigencia de controlacion de mandos intermedios con mayor capacitación, + control  Falta de uniformidad en las decisiones y posible falta de coordinación entre las oficinas centrales y el personal regional |

* **DEPARTAMENTIZACIÓN:**  
  Consiste en agrupar tareas de características similares en un mismo sector. Se En departamente de acuerdo a los criterios que se utilizen, los cuales pueden ser los siguientes:  
  **TIPOS DE DEPARTAMENTIZACIÓN**:
* **Departamentar por procesos**: Agrupando todas las operaciones que se relacionen en un mism departamento 🡪 Ej.: Organigrama de una empresa productora/fabril como de silla dividida por procesos: De la Gcia. de producción salen las Gcias o Jefes de Armado, ensamblado y embalaje final. Estoy deparamentizando el proceso de producción de sillas. 🡪 Ej.: Procesos de finanzas: A pagar, a cobrar y facturación.
* **Departamentar por productos**: Se dividen los productos o servicios que comercializa la empresa. 🡪 Ej.: Organigrama de una empresa que comercializa productos. De la Gcia. de ventas salen las Gcias. De productos de alta, media y baja tensión
* **Departamentar por tipos de cliente**: Atendiendo las particularidades y características de los clientes como si compran por mayor o mejor. 🡪 Ej.: De los productos de alta, media y baja tensión se desprenden de c/u jefe de vta. Mayorista y jefe de vta. Minorista.
* **Departamentar por zona geográfica**: Tiene en cuenta lo zonal. 🡪 Ej.: De los jefes de Vta. Mayorista y Minorista se desprenderán los Encargados de las zonas, oeste, norte, sur y demás.
* **Departamentar por proyectos**: Nace como consecuencia de la necesidad de estructuras ágiles y flexibles que respondan a los cambios que el contexto y el mercado imponen. 🡪 Ej.: vez de poner productos A, B, C se divide por proyecto.
* **Departamentar por negocio**: Agrupando sectores en función del negocio al que sirven.
* **APORTE DE LOS NEOCLÁSICOS:**

Se caracterizaron por profundizar el *estudio del aspecto formal de la organización, poniendo mayor atención en el análisis de organigramas y manuales (Integran la org. Formal) en los cuales se encuentran las definiciones de las tareas a seguir, responsabilidades y demás, debe servir como referencia formal para los integrantes de la org.* Intento de mejorar la productividad, al ser continuadores de los clásicos le resta novedad a sus trabajos.  
  
**Organigrama:** Representa gráficamente la org. Formal, permitiendo realizar una 1era aproximación a conocimiento de la org. En un momento determinado ofreciendo información sobre el esquema jerárquico. El modelo más popular fue diseñado por ACME de EE.UU donde incluían 7 sectores como: Producción, comercialización, Finanzas y control, Investigación y desarrollo y 3 actividades de apoyo.  
Constituyen una 1era aproximación a la organización, constituye como una fotografía.  
*La organización forma es representada por 3 niveles divididos de la siguiente forma:*

NIVEL ESTRATÈGICO🡪Presidente, Director Gral. etc. NIVEL MEDIO🡪Gerente de área. NIVEL OPERATIVO 🡪 Jefe de depto.

Los niveles implican autoridad superior sobre los inferiores, la forma triangular hace referencia a la cantidad de personas, menor cantidad en los niveles superiores y más en los inferiores. La jerarquización tiene que ver con el concepto de autoridad de línea, de carácter piramidal con comunicación ascendente que responden a los principios de autoridad y responsabilidad desarrollados por Fayol. Cada persona responde a un único supervisor de quien únicamente recibirá órdenes y ante quien es responsable, lo cual ha sido explicado en el principio de unidad de mando concentrando las decisiones más importantes en la cúpula de la pirámide lo que implica concentración de autoridad.

**PRINCIPALES FUNCIONES DE UNA EMPRESA:**

* **FUNCION DE PRODUCCIÓN:** Se denomina producción a la transformación de un conjunto de insumos en un producto o servicio. La vieja producción en serie fue dejando a paso a nuevas estrategias de producción para la satisfacción del cliente, debido sobre todo a nuevas tecnologías, como el modelo ACME.  
  El paso previo a la fabricación de un producto o el desarrollo de un servicio es desarrollar un planeamiento estratégico donde saber qué características deberán tener, que volumen deberán producir.  
  ACTIVIDADES DE APOYO A LA PRODUCCIÓN: Abastecimiento (Recepción, almacenaje y compras), servicios generales (proveer Energía, gas, agua, vapor), mantenimiento (De la fábrica en aspecto preventivo y de emergencia), distribución física (Llevar los productos a los clientes), relaciones industriales (RR-HH obreros, gremios).
* PRODUCCIÓN INTERMITENTE: Se caracteriza por trabajo a pedido, se fabrica en el momento que se recibe un pedido. La maquinas son preparadas para lapsos cortos de fabricación, hay un alto costo de preparación y tiempos improductivos. Además las maquinarias son versátiles pueden utilizarse para producir diferentes artículos. En general se aplica en industrias organizadas por procesos 🡪 Ej.: Fabricación de muebles.
* PRODUCCIÓN CONTINUA: Suele utilizarse cuando se requiere elaborar un producto o servicio estandarizado en grandes cantidades. *Es la forma más adecuada de organizar la producción*. Se deben seguir procesos para llegar al producto. Las maquinarias son poco versátiles, son preparadas para lapsos prolongados. Al trabajar para stock se fabrican grandes cantidades sin tener en cuenta la demanda 🡪 Ej.: Fábricas de papel.
* PRODUCCIÓN POR MONTAJE: En este caso existe una línea de producción en la que combina movimiento con producción, adicionando partes a una unidad centra a medida que avanza a través de los procesos. Los procesos de ordenan a partir de las necesidades planteadas por el diseño del producto y los tiempos. Planificar este tipo de producción es muy complejo.🡪 Ej.: Línea de producción de automóviles.
* PRODUCCIÓN POR PROYECTOS: El proyecto debe estar aprobado es como una homologación, se fija una acción planificada que se lleva a cabo en un lugar fijo. 🡪 Ej.: Para drogas como medicamentos para el Cáncer, construcción de edificios, puentes, etc.
* **FUNCIONES DE COMERCIALIZACIÓN:** Actividad cuya finalidad es satisfacer necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio, desde la etapa del diseño del producto para que los compradores demanden el producto.
* INVESTIGACIÓN DE MERCADOS : Realizada en base a encuestas, descubriendo preferencias de los consumidores aplicando procedimientos estadísticos
* DESARROLLO DE PRODUCTOS: Consiste en detectar necesidades insatisfechas, posibles nuevos usos a productos e incluso ideas que posibiliten la creación de nuevas necesidades.
* PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN: Publicidad es una actividad comercial que busca comunicar características de los productos para facilitar la acción de venta. Promoción consiste en acciones para apoyar las ventas como stands para degustar los productos, distribución de muestras, etc.
* VENTAS: Implica la planificación, dirección organización y control de los vendedores. Tareas de vender, atención a los clientes y búsqueda de nuevos clientes.
* **FUNCIONES DE FINANZAS**: La función financiera se ocupa de definir las condiciones de venta junto con el área comercial, de otorgar créditos a clientes, de las cobranzas, los pagos y de las decisiones de toma o inversión de fondos que realiza la empresa.
* **FUNCIONES DE CONTROL**: Una importante función de control de la org. Descansa en la auditoría interna, que realiza controles de aspectos contables y operativos a partir de la información disponible. Para recomendar mejoras, corrección de las actividades, etc.
* **FUNCION DE RR.HH**: Se ocupa de:
* RECLUTAR: El personal seleccionando a los empleados según las características que requiere la empresa.
* INDUCCIÓN: Ya que una vez incorporada la persona deberán mostrarle la org como sus valores, objetivos y demás.
* CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.
* POLÍTICA DE REMUNERACIONES: Fundamental para mantener la motivación de personal, comisiones, participación de utilidades y demás. Deben resultar justos.
* SEGURIDAD Y SALUBRIDAD: Para minimizar accidentes, daños de salud, organización de primeros auxilios y demás.

**UNIDAD 5 – EL ESTRUCTURALISMO**

* **ESTRUCTURALISMO:**

Esta línea de pensamiento está integrada por un lado con el aporte de Max Weber y por el otro, por un conjunto de hombres que continuaron y adaptaron su obra, los más importantes fueron Merton, Salznick y Gouldner.

* **LA BUROCRACIA DE MAX WEBER:**

Este autor está situado a principios del siglo pasado, en el surgimiento de grandes organizaciones a partir de grandes masas de personas. Era parte de la burguesía capitalista pro-industrial alemana. Buscaba llevar a Alemania a un Estado puramente industrial. Trataba de investigar porque el capitalismo triunfo en algunos países y en otros no, en lo que triunfaba había sistemas religiosos que favorecían la acumulación de capital. Presento su modelo de control social denominado burocracia :

* **PODER:** Capacidad de obtener obediencia, del concepto de autoridad que sería la aptitud para hacer cumplir las órdenes en forma voluntaria, a partir de la creencia en la legitimidad de las mismas por parte de los subordinados. Habla de la dominación del poder:
* Legítima: Fundamento que tiene el dominador para que los dominados lo obedezcan. 🡪 Ej.: Religión.
* Ilegítima: Busca ser legítima, no tiene base, suele tener poco tiempo. 🡪Ej.: Dictadura.

Para el autor toda dominación suele hacerse legítima y existen 3 tipos:

DOMINACIÓN TRADICIONAL: Sustentada en viejas tradicionales costumbres de mucho tiempo. Ej.: Monarquía.

DOMINACIÓN CARISMÁTICA: Del griego que significa magia, autoridad que proviene por la personalidad que convence por carisma. Ej.: Pastor con discurso atractivo, político, líder informal de una organización.

DOMINACIÓN RACIONAL-LEGAL: Es legal porque hay una ley o estatuto que designan a una persona como autoridad, y es racional porque esa persona es apta para llevar a la organización hacia el logro de los objetivos. Ej.: Elección de un presidente bajo determinadas reglas.

* El salario debe ser uno fijo
* Comunicaciones deben ser de carácter formal
* División del trabajo
* El empleo debe ser la única ocupación del empleado y su evolución jerárquica debe realizarse mediante evaluaciones de desempeño por parte de sus superiores (dando forma a lo que se de nomina CARRERA)
* Es un modelo muy rígido y de alto nivel de centralización por lo cual lo hacen difícilmente aplicable en forma universal
* Este modelo aporto racionalidad y competencia técnica a la tarea de administrar
* Genero rapidez en los procedimientos al incrementarse el grado de estandarización por la necesaria uniformidad de rutinas y procedimientos y en las decisiones.

**BUROCRACIA:**

Es un subtipo más puro de dominación legal. Este tipo de administración es de trabajo repetitivo y es lo más eficiente para manejar organizaciones grandes. Ej.: Universidad, empresa multinacional, Hospital etc.

**DESVENTAJAS DE LA BUROCRACIA**: MERD (4)

1. MECANICISTA: Se piensa de la conducta humana que es totalmente predecible, sin acepta imprevistos. Lo cual en lo real no es así.
2. EXTREMO FORMALISMO / IMPERSONALIDAD: las personas se relacionan con cargos, no con seres humanos. Comunicación escrita dirigida a los respectivos cargos.
3. RESISTENCIA AL CAMBIO: Generado por el apego a los reglamentos. Se resisten por sentirse seguros por hacerlo siempre igual
4. DISCIPLINA EXCESIVA: Da lugar a una uniformidad absoluta para todo lo relacionado a la organización como moverse, comunicarse, usar uniforme. Ej.: Ejercito, Mc. Donald donde se impone sonreír al atender un cliente.

**EL MODELO FUNCIONAL ESTRUCTURALISTA**: Merton, Selznick y Gouldner tomaron el modelo burocrático de Weber y lo adaptaron al incorporar aspectos provenientes de las escuelas de las relaciones humanas sociológicas y psicológicas. Son sucesores de Weber continúan el modelo burocrático con modificaciones.

* **ROBERT MERTON**- Norteamericano: Divide las funciones en dos categorías:

1. Las funciones manifiestas: Son las que se manifiestan en la organización, permitiendo su observación y estudio.
2. Las funciones latentes: No son observables y se encuentran en el comportamiento de los individuos de la organización en el ámbito laboral. Se relaciona con la estructura informal de la organización. Ej.: Grupos informales.

Merton dice que hay que poner énfasis en las consecuencias de los imprevistos, y que la organización debe ser más flexible, ya que la organización trabaja con un grupo social que los tiene.

Es el primero que reconoce al conflicto en el sistema burocrático. Para Merton, el conflicto forma parte de todo grupo social y para manejarlo existen mecanismos de control social: Educación. Religión. Fuerzas armadas. Leyes / Mutas.

También incorpora el concepto de disfunción para aquellas situaciones indeseables derivadas de las funciones latentes, las cuales generan inconvenientes para alcanzar los objetivos de la organización. Los elementos disfuncionales tienen que ser disciplinados.

Disfunciones de la burocracia:

* Exagerado apego a las reglas.
* Excesivo formalismo 🡪 Comunicación por escrito.
* Resistencia al cambio 🡪 Cualquier cambio está visto como una amenaza.
* Despersonalización de las relaciones 🡪 Dirigirse al cargo y no a la persona. Es disfuncional porque es una relación con poco apego que no ayuda a las relaciones entre las personas 🡪 Relaciones humanas.
* Control a los imprevistos 🡪 Ya que el modelo burocrático piensa en el entorno como estático 🡪 Elton Mayo dice que una organización es un grupo social y no puede preverse todo.
* Flexibilidad 🡪 Debe tener por el contexto económico, social, etc. e internas como grupos sociales.
* ***PHILIP SELZNICK:***

Selznick consideran a los objetivos personales de los integrantes de la organización como generadores de disfunciones, y no cree que las funciones latentes generen consecuencias positivas.

Clasifica a las funciones en otras 2 categorías:

1. Funciones deseadas:
2. Funciones no deseadas: Son las latentes que no pueden observarse. Selznick las considera difusiones. Ej.: Objetivos personales de los individuos que podrían entrar en conflicto con los objetivos de la organización.

*Selznick entiende la departamentalización como una consecuencia negativa de la descentralización.*

Descentralización: Delegación de poder. La considera deseable para el crecimiento de la organización pero la departamentalización que la acompaña no. Generadora de disfunciones

Departamentalización: La considera negativa ya que da a lugar que los departamentos tengan intereses propios que puedan conspirar con los objetivos de la organización.  
*Como estima inevitable este proceso, recomienda la inclusión de mecanismos que eviten las disfunciones y promuevan los objetivos globales de la organización.*

Centralización: También es causa de la aparición de disfunciones. Lo ve negativo porque se concentra el poder en unas pocas personas.

Propone para eliminar las funciones no deseadas, (sostiene) que se debe llevar a cabo un proceso de descentralización hasta el máximo poder que se pueda para deducir los efector no deseados que provoca la departamentalización en las personas.

* **ALVIN GOULDNER:**

También habla de las disfunciones, las reglas burocráticas como fuente de las funciones deseadas y no deseadas. La propia base del sistema da lugar a comportamientos funcionales y disfuncionales. Ej.: En caso de tener que comunicar un mensaje urgente, no hay papel, se tendría que hace más flexible.

Gouldner piensa que hay grados de burocratización desarrolla una tipología:

1. BUROCRACIA FINGIDA: Es el conjunto de normas impuestas desde afuera y no son compartidas por sus miembros. Ej.: normas de tránsito, la gente deja los autos en doble fila o Universidad donde los estudiantes ocupan el estacionamiento de los docentes.
2. BUROCRACIA REPRESENTATIVA: Las normas y procedimientos son definidos por una autoridad profesional reconocida por los miembros de la organización. Ej.: Los estudiantes aceptamos las reglas de la Universidad.
3. BUROCRACIA PUNITIVA: (Punir 🡪 penar, castigar) A partir de haber sido impuestas las normas, el control es muy rígido y las penalidades son duras. Ej.: LCT, cárcel, ejercito, convento, etc.

* ***APORTES DEL MODELO ESTRUCTURALISTA***

Constituyo el primer intento integrador en el estudio de la Administracion y al incorporar aspectos sociológicos y psicológicos al esquema burocratico contribuyo a hacerlo aplicable; desarrollo importante en la evolución de los estudios sobre admin y productividad.

**UNIDAD 6: TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN**

* Es contradictoria y poco clara su aplicabilidad
* Sostienen que la especialización no es en realidad un principio sino una característica inevitable de cualquier esfuerzo conjunto
* Critica el alcance del control ya que se opone al principio de eficiencia administrativa
* Propone el principio de eficiencia ( obtener el objetivo al menor costo, o con el mismo costo, aumentar la capacidad productiva)

***Herberg Simon***

Critica el trabajo de otros autores, principalmente los clásicos, como Taylor y Fayol. Los criticaba, porque creía que si la administración era una ciencia no podían usar solamente principios. Incursiono dentro de la administración en diversos temas: analizo el proceso decisional, analizo la racionalidad en el comportamiento administrativo, elaboro una teoría del equilibrio de la organización, trabajo sobre temas como autoridad, comunicación, eficiencia, etc.

* ***CRÍTICA A LOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN*:**

1. Crítica es que la especialización no es un principio, sino que es una característica inevitable de cualquier esfuerzo conjunto. 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 mayor eficiencia o una mayor productividad (producir con la menor cantidad de scrap (error) )..

* *DECISIONES; PROCESO DECISORIO*: Una decisión es un comportamiento orientado hacia la consecución de metas y objetivos. Existe una jerarquía decisional, un objetivo obtenido pasa a ser un medio para la consecución de otro de índole superior. (Cadena de medios a fines) Este proceso consta de 5 etapas-

1. *Percepción de la necesidad de decidir:* uno se enfoca en que es lo que me lleva a tomar esa decisión.
2. *Análisis del problema teniendo en cuenta los obj. Organizacionales*: analizar de manera general la situación teniendo en mente los obj. de organización para ver donde apuntan las distintas alternativas que se van a elaborar.
3. *Elaboración de las distintas alternativas:* elaboro las alternativas que me parezca.
4. *Evaluación de las alternativas:* tomo cada alternativa de la etapa 3 y las comparo una con otra. En la comparación tomo como medida los objetivos de la organización. Y me voy quedando con aquellas que coinciden mas con los objetivos organizacionales.
5. *Selección de la alternativa:* elijo la que me parece y coincide mejor con los obj de la empresa.

*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 variante 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. Consta de tres etapas:

1. Negociación de la composición y condiciones de coalición. B) Organización interna del control. C) Adaptación de los acuerdos en función de la situación contextual

* **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

Autoridad tiene otra concepción, ya que el jefe, debe lograr el convencimiento de lo que el empleado está haciendo, entonces deja de lado la utilización de órdenes para utilizar el consejo y la sugerencia como herramienta en esa relación.

***Influencia organizativa***

***Autoridad tradicional***

* Da ordenes
* Recibe sugerencias
* Flexible
* Hay participación
* Motivación
* Mejores calidad de resultados
* Genera lealtad
* Trato + cordial para el empleado
* Rígida
* No hay participación
* Desmotivación
* Peores calidad de resultados
* No genera lealtad
* Trato no cordial
* ***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. Aunque los obj organizacionales no coincidan con los propios.

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.

**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, 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.

**UNIDAD 7 LA ADMINISTRACIÓN Y LOS SISTEMAS**

* **TEORÍA DE LOS SISTEMAS:**

Reconoce como antecedentes iniciales los trabajos de Ludwig (Bertalanffy) publicados a partir de 1950 pero iniciados en la década del 30. Ludwig acompañado de Boulding, Rapoport y otros fundaron la Investigación Gral. de Los Sistemas integrada por biólogos, matemáticos, físicos, economistas.   
Esta teoría aportó modelos metodológicos que han sido aplicados a diversas disciplinas.

* **ISOMORFISMO SISTÉMICO:**

Son sistemas que poseen una similitud estructural con o sin similitud de aspecto.  
Este concepto provoco una confusión teórica grande, cuando se trató los modelos orgánicos funcionales tratando de incorporar como objetivo a un determinado procedimiento el estudio de todas las ciencias.

Trata de incorporar en la administración todas las materias. Es tratar de incorporar en la administración todas las materias. 🡪 Ej. La filosofía, madre de todas las ciencias (está presente en cada una de ellas).

* **MODELO DEL RANGO:** Define a una escala de estructuras sistemáticas que representan en cada una de ellas diferentes complejidades: MESSSONNN (9)
* ESTRUCTURA ESTÁTICA: geografía y anatomía del universo.; SISTEMA DINÁMICO: de relojería, tiene la precisión de un reloj.; MECANISMO DE CONTROL: no existe un sistema de equilibrio estable.; SISTEMA ABIERTO: son aquellos que intercambian información con el exterior. ; NIVEL GENÉTICO ASOCIATIVO: representado por los vegetales.; NIVEL ANIMAL: su reacción responde a imágenes y no a estímulo. No tiene raciocinio. ; NIVEL HUMANO: diferentes sistemas que asociados forman parte del sistema humano.; ORGANIZACIÓN SOCIAL: en estas organizaciones encontramos a la administración y a los distintos sistemas que existen de ella.; SISTEMAS TRASCENDENTES; los incognoscibles
* **MODELO PROCESAL:** En ese modelo se considera que no existen relaciones entre el cuerpo humano y las orgs. Buckley define dos clases de modelos:

1. Modelo de equilibrio: Caracterizados por ser mecánicos. Y el
2. Modelo homeostático: Van cambiando, se adaptan al medio ambiente para su supervivencia.

* **APORTES A LA ADMINISTRACION:**

Un sistema no puede ser descripto a partir del mero conocimiento de cada uno de los elementos que los compone; exite un todo que supera la suma de las partes.

Sistema definición: Conjunto de componentes interrelacionados, sus atributos interactúan entre sí con un objetivo determinado.Un sistema debe satisfacer 3 condiciones.

1. La conducta de cada parte no incide en la del conjunto total.
2. La conducta de cada parte no incide en forma independiente sobre el conjunto ya que depende de la conducta de otras partes. Interdependientes entre si
3. Los subsistemas de un sistema interactúan de forma tal que no es posible que se forman subsistemas independientes dentro del sistema. Cada subsistema incide sobre el conjunto del sistema ninguno lo hace de forma totalmente independiente.

* *APORTES SISTEMÁTICOS*: Los elementos esenciales para la composición de un sistema son los siguientes: CLERS (5)

1. CONTEXTO O AMBIENTE: Un sistema siempre está en función de un contexto o ambiente los cuales son un conjunto de objetos exteriores que rodean, contienen e influyen al sistema. Existe una relación mutua entre el contexto o ambiente y el sistema. Un sistema se ve afectado si el ambiente modifica sus atributos, los que a su vez se alteran segun el comportamiento del sistema.
2. LÍMITES: Separan y demarcan el ambiente del sistema. Los sistemas existen dentro de sus límites. La persona que investiga el sistema debe definir sus límites arbitrariamente pero lleva a un riesgo de suboptimización.   
   Una mala fijación de límites pueden conducir a que las conclusiones o análisis queden total o parcialmente inválidas.  
   En los sistemas físicos los límites surgen más claramente, en muchas oportunidades algunos elementos pueden ubicarse tanto fuera como dentro del sistema.  
   En los sistemas abstractos los límites son determinados con el nivel de percepción, intención, objetivos y conocimientos del observador respecto del funcionamiento interno del sistema.
3. ENTRADAS Y SALIDAS: La interacción de un sistema con su ambiente se manifiesta con su ambiente se manifiesta por entrada(cualquier ingreso del ambiente al sist) y salidas(viceversa) de elementos. En ciertos sistemas se genera una corriente de control en las entradas para detectar errores previamente a su ingreso, actuando como un filtro 🡪 Ej.: Control de artículos antes de facturar. Estudiar en gran detalle las entradas y salidas de un sistema puede lograrse un conocimiento de los procesos internos del sistema.
4. SUBSISTEMAS: El concepto de sistema es un conjunto de componentes interrelacionados, cuando uno de estos componentes es un sistema será un subsistema. Cada sistema está compuesto por subsistemas que a su vez son parte de otros subsistemas. Los subsistemas también están delimitados por sus límites. Los subsistemas se conectan entre sí para lograr un fin determinado.  
   Los procesos dentro de cada subsistema modifican, separa o combinan sus entradas para originar una salida debe existir en el sistema un medio de transferencia de información para que los subsistemas interactúen entre sí 🡪 Estas interacciones entre los subsistemas se llaman interfaces (Elementos de interconexión) Ej.:🡪 Sistema de comercialización = Subsistemas: Empleados del sector, los equipos e instalaciones, etc.  
   *Dentro del concepto de subsistemas se destacan 2 aspectos en particular*:
5. Fragmentación: Condición de los sistemas para poder fragmentarse (Descomponerse) en subsistemas. Entonces la estructura de un sistema es el resultado de la factorización de sus objetivos globales en una escala jerárquica de subsistemas más simples con tareas más sencillas. Cada subsistema con sus logros contribuye a los logros de los fines del sistema superior.  
   *En la fragmentación de sistemas se aprecian 2 procesos.*
6. Descomposición: Cuando un sistema es complejo, difícil de entender, se descompone o factoriza en subsistemas con tareas individuales y más simples. Sistema puede descomponerse en subsistemas y a su vez éstos en otros subsistemas, organizándose en una estructura jerárquica.
7. Composición: Al realizarse la descomposición de forma jerárquica se supone que la obtención de logros de los subsistemas inferiores facilitaran la obtención de logros de los subsistemas superiores (Suprasistemas)
8. Simplificación: Es el procesos de ordenar los subsistemas de modo que se reduzcan el número de interconexiones (Interfaces). La gran cantidad de interfaces genera una barrera para lograr una buena coordinación. *Hay 2 formas de realizar la simplificación:*
9. Agrupamiento: Se establecen grupos de subsistemas que interactúan entre sí.
10. Desacoplamiento: Para lograr que los subsistemas estén aislados, es decir, desacoplados con cierta independencia parcial. Este proceso de desacoplamiento reduce la necesidad de coordinación entre los subsistemas.

Los procedimientos que favorecen el desacoplamiento son:

* Reducción del número de interacciones explícitas entre los sistemas: Se realiza limitando el número de entradas – salidas entre los subsistemas.
* Estandarización de las interacciones: Podemos ejemplificar con establecimiento de códigos de comunicación en un sistema de información.
* Almacenamiento: Almacenamientos intermedios entre las salidas y entradas de subsistemas que interactúan permitiendo que estos actúen de cierta forma y por tiempo limitado en forma independiente.
* Recursos flexibles: A cada subsistema se lo provee de una mayor cantidad de recursos que es lo necesario para absorber contratiempos o circunstancias.

1. RETROALIMENTACIÓN (Feed-back): Consiste en la información respecto del funcionamiento de un sistema, se introduce como entrada para realizar el ajuste de las actividades del mismo. De esta forma se produce el control del sistema que es el proceso que mide su funcionamiento y lo orienta hacia sus objetivos

PROCESO DE CONTROL: En todo proceso de control existen elementos esenciales que son: OSDA (4)

1. Objetivo: Se establecen a través de una meta, un propósito o una norma. Brindan la condición que debe medirse. A partir de su manifestación en un alguna salida.
2. Sensor: El cual efectúa la medición del rendimiento de los valores establecidos en los objetivos predeterminados. Se busca que el sistema no sea afectado mientras es medido.
3. Dispositivo: Comparador para determinar diferencias del objetivo. Compara el funcionamiento real respecto al objetivo establecido.
4. Activante: Para corregir el proceso comparativo y ajustar las variaciones detectadas, disminuirlas o eliminarlas.

Existen 2 tipos de retroalimentación:

1. Retroalimentación negativa (-): Es del tipo correctivo ayuda a mantener al sistema que retroalimenta, dentro de los límites de control. Reduciendo las variaciones de rendimiento respecto de los objetivos.
2. Retroalimentación positiva (+): Contraria a la negativa, ésta refuerza la operación de un sistema, teniendo a que continúe con los mismos rendimiento y sin modificar sus actividades. Ésta retroalimentación + confirma y refuerza la dirección en la cual el sistema se está moviendo, haciendo que repita sus acciones.

*El proceso de control por medio de retroalimentación no juzga los objetivos o las normas establecidas, el sistema puede decidir cambiar sus estándares como respuesta a la retroinformación producida por el proceso de control.*

* TIPOS DE SISTEMAS:
* SISTEMA ABIERTO: Intercambian información, materiales y energía con su ambiente. Interactúa con el medio y se retroalimenta. Tiene adaptabilidad a los cambios del medio, logra la supervivencia. Siempre se retroalimenta, buscando el equilibrio, puede autorganizarse.🡪 Ej.: Organismos vivos como el hombre y las organizaciones.   
  *Este mecanismo de respuesta y adaptación de los sistemas al medio ambiente se llama homeostasis.*
* SISTEMA CERRADO: Son autocontenidos, no interactúan con el medio ambiente pierde la capacidad de ajuste, de adaptación. La tendencia natural de este sistema es la entropía ya que no existen entradas desde el ambiente que fomenten la adaptación, no permite la entrada de tecnología, no se adapta a los cambios del ambiente 🡪 Ej.: Una reacción química desarrollada en un recipiente cerrado y sellado.  
  ENTROPÍA: Es el proceso de deterioro y desorganización en el cual un sistema pierde la capacidad de ajuste al medio ambiente, donde cesa la supervivencia dinámica.

Sistemas + o - permeables: Sistemas aislados del medio ambiente pero que no son absolutamente cerrados. Estos sistemas permeables reflejan el grado de relación o de intercambio de energía o información entre el sistema y el medio ambiente.

* SISTEMA PROVABILISTICO: No se conoce con certeza su comportamiento por lo cual hay que estudiarlo en función de su actuación probable, implica un nivel de error vinculado con la estimación de su desenvolvimiento. Tiene ocurrencia en base a las estadísticas. 🡪 Ej.: Sistema de determinación de ventas futuras.
* SISTEMAS DETERMINÍSTICOS: Este sistema trabaja de manera previsible, se conoce la interacción de sus elementos y la evolución del mismo se puede determinar con precisión a partir del conocimiento de su estado actual y de sus operaciones 🡪 Ej.: Programas de computación armados con instrucciones precisas y detalladas.
* SISTEMA HOMBRE-MÁQUINA: Este sistema implica que en el cumplimiento de un objetivo algunas tareas son ejecutadas por máquinas y otras por el hombre. Siempre el hombre necesita un complemento para trabajar, el hombre no puede trabajar sólo y las máquinas tampoco. software, etc. 🡪 Ej.: Sistemas de información  
  Se compara al hombre-máquina a los sistemas cerrados y determinados, ya que si yo programo bien un robot, va a hacer bien la tarea, es decir es cerrado porque se limita a lo que tiene que hacer  
  En los sistemas de participación tanto el hombre como la maquina tienen un grado de participación dependiendo de la decisión que están tomando.