ADMINISTRACION GENERAL

UNIDAD 1

LAS ORGANIZACIONES:

Son un conjunto de personas que tienen un mismo fin u objetivo a largo plazo.

Son unidades sociales deliberadamente construidas para alcanzar un propósito.

Características de las organizaciones: según Etzioni

1. División del trabajo, comunicación y respeto. (div: para facilitar las funciones. Co: para que no haya errores, se dividan correctamente. Res: individual, pero también en forma colectiva)
2. Existencia de uno o más centros de poder. (Estos deben estar alineados con el fin de la organización) ejemplo: centros de estudiantes, sindicatos, gremios, etcétera.
3. Situación de los participantes. (pudiendo remover de sus funciones a quienes no desempeñan satisfactoriamente su papel dentro de la misma.

Fines de la organización:

Son el estado de cosas que la organización pretende alcanzar.

Los fines se ordenan en cadenas, dentro de las cuales las finalidades de mayor trascendencia tienen menor grado de operatividad que los objetivos de menor nivel.

FIN (largo plazo)

OBJETIVO (mediano plazo)

META (corto plazo)

El fin de una organización es:

1. Obtener clientes
2. Perdurar en el tiempo
3. Obtener ganancias

Clasificación de las organizaciones:

1. Según la propiedad:
2. Privadas
3. Estatales
4. Mixtas
5. Según sus objetivos:
6. Con fines de lucro (empresas)

* grandes
* medianas
* pequeñas

1. Sin fines de lucro (organizaciones políticas, ONG no gubernamentales, deportivas, instituciones como iglesia, universidades, etc)
2. Según su composición de capital:
3. Nacionales
4. Extranjeras
5. Mixtas
6. Según Dessler:
7. Mecanicistas: son aquellas cuyo desempeño puede predecirse. Sus acciones son rutinarias y repetitivas.
8. Orgánicas: No son previsibles, debido a que en general permiten el uso de la creatividad y no tienen un solo mecanismo.

Las organizaciones como sistemas:

Un sistema es un conjunto de elementos que persiguen uno o más objetivos.

Una organización es entonces un sistema que a su vez tiene subsistemas y están orientados al fin de la organización. También interactúan entre ellos para cumplir dicho fin.

1. Hersey y Blanchard han dividido la organización en 4 subsistemas:

* Humano – social: contempla los aspectos relacionados con el liderazgo y las motivaciones de los participantes.
* Administrativo – estructural: considera la estructura de la organización.
* Informativo – decisorio: tomando en consideración las decisiones más importantes y la información necesaria para encararlas.
* Económico – tecnológico: se orienta al logro de las metas organizacionales y los costos que genera dicha actividad.

1. Kast y Rosenzweig definieron 5 subsistemas:

* Metas y valores: refiriéndose a los objetivos que se plantea la organización de acuerdo con las necesidades sociales.
* Aspectos técnicos: relacionados con los conocimientos y tecnologías necesarias para cumplir las metas organizacionales.
* Subsistema psicosocial: analiza las interacciones de los individuos y los grupos que integran la organización.
* Estructura: incluye la organización y las relaciones entre los distintos subsistemas.
* Administración: toma en cuenta la definición de metas, planeamiento y control.

Las empresas:

* Multinacionales: consideran el mercado del país de origen como el principal, aun cuando venden en otros mercados centralizan las decisiones en el país de origen y sus acciones cotizan en el mismo, tienen diferentes estrategias para cada mercado y diseñan y producen sobre todo en el país de origen.
* Globales: producen y venden en diferentes mercados, descentralizan decisiones, sus acciones cotizan en distintos países e incluso descentralizan investigación y desarrollo.
* Transnacionales: punto intermedio entre las anteriores.
* Pequeñas y medianas: está creciendo su participación en el Producto Bruto Interno, y en la generación de puestos de trabajo. Dentro de estas empresas encontramos las empresas familiares, que difícilmente superan las dos generaciones, debido a que cuando el creador ya no esta se pierde la sucesión de poder y se desvirtúa el fin de empresa, además de que no separan el trabajo de las relaciones familiares.

Organización formal e informal:

* Formal: en estas organizaciones existen normas, procedimientos, manuales y pautas escritas que definen y condicionan la forma en la que opera. Estas herramientas generan modelos de comportamientos, esta organización es deliberadamente impersonal.
* Informal: Refiere a los grupos que interactúan dentro de la organización, quienes tienen influencia en el proceso de formación de objetivos organizacionales y en el manejo y control de la organización. Los grupos informales se conforman a partir de pautas culturales comunes, lazos afectivos.
* Cultura organizacional: la interacción de la organización formal e informal determina una cultura organizacional, que constituye un atributo de la identidad de la organización.

Las organizaciones y el medio:

Las organizaciones se encuentras insertas en un medio social, del que toman todo tipo de **recursos** y valores, los modifican y los devuelven al medio.

Todos los fenómenos que ocurren en dicho medio social afectan directa o indirectamente a la organización.

Por lo tanto, las organizaciones no constituyen sistemas cerrados, sino que son influidas por el contexto, modificándolo también con su accionar.

Además, ciertas condiciones de la comunidad afectan el desarrollo que puede alcanzar una organización. La formación educativa de su gente, el nivel tecnológico que posea la zona, las condiciones legales y económicas, las condiciones demográficas y culturales en general, serán determinantes en el grado de eficacia, eficiencia y efectividad que alcance la organización.

Antecedentes a los estudios de la administración:

Durante su existencia en el planeta el hombre intento mejorar la relación entre sus productos y los esfuerzos que empleaba en obtenerlos.

Se han encontrado documentos de la civilización sumeria que demuestran que los sacerdotes llevaban la administración de los tributos.

En la civilización egipcia el sistema de gobierno, los escritos y las estructuras arquitectónicas denotan la existencia de conocimientos sobre la organización y la administración.

Los griegos introdujeron la investigación y la ciencia en distintas actividades humanas, generando métodos en esas ocupaciones.

El feudalismo comparaba las distintas partes del cuerpo humano con el cuerpo social. Existían diferentes clases sociales y cada una tenía funciones específicas, el señor feudal debía proveer seguridad a sus súbditos, ya que los ataques de los barbaros era un peligro latente. Los súbditos le pagaban a los señores feudales con su trabajo. Los artesanos proporcionaban los bienes necesarios para la existencia de la comunidad.

Luego de la caída del imperio romano, con el paso del tiempo fueron mejorando las condiciones lo que les permitió a los comerciantes establecerse en los feudos, las riquezas obtenidas les permitieron la formación de burgos que reclamaban independencia política. Los campesinos se vieron atraídos por los trabajos en las ciudades, abandonando los feudos.

La administración eficaz:

La eficacia es la consecución de un objetivo, es cumplirlo. Mientras que eficiencia es cumplir el objetivo al menor costo.

La disgregación del esquema feudal tuvo que ver con la primer maquina de hilar con movimiento mecánico y la máquina de vapor. La revolución industrial había comenzado y con ella un sistema de producción en el que el capital (para construcción y provisión de máquinas) era proporcionado por una o varias personas, en tanto la mano de obra seria contratada por el pago de un salario.

Estas nuevas organizaciones con su producción en masa habían reemplazado el trabajo de los artesanos, que trabajaban en sus casas y no pudieron adquirir la maquinaria necesaria para competir, por lo que se vieron obligados a trabajar para estas industrias.

Contribuciones de otras instituciones:

La **iglesia católica** contribuyo a la administración, ay que su organización sirvió como fuente de inspiración.

Su jerarquía de autoridad plena permite el control de un gran numero de personas por parte de una sola. El concepto de estado mayor y su coordinación le han permitido atravesar la historia manteniendo el control organizativo bajo el mando de una sola persona, el papa.

También la administración tomo conceptos y principios de la esfera **militar**. Como la autoridad de línea y unidad de mando, así como la noción de jerarquía.

Juicios de hecho y de valor:

* Juicios de valor: ante un mismo hecho diferentes personas llegan a distintas conclusiones, ya que se fundamentan en juicios de valor. Opinan a partir de valores que han internalizado. Esos valores se han conformado a través de la educación que han recibido, el ámbito en que se han desarrollado, y las experiencias que han vivido.
* Juicios de hecho: cuando analizamos profesionalmente una situación nuestra capacidad de comprensión no debe verse afectada por los valores que hemos internalizado durante nuestra vida. Debemos hacer abstracción de estos valores personales, y tratar analizar la situación desde su marco de valores organizacionales vigentes, y no basándonos en los valores presentes.

UNIDAD 2: Los clásicos 1911

ADMINISTRACION EFICIENTE:

La eficacia es cumplir un objetivo. La eficiencia es cumplirlo al menor costo.

Los cien años posteriores a la revolución industrial se caracterizaron por el logro de una importante mejora del nivel de productividad, respecto al trabajo artesanal, a partir de dosis de capital y maquinarias.

La escuela clásica se enfocará en la eficiencia en la utilización de mano de obra, desperdiciada hasta el momento y la organización del trabajo en la fabrica y las oficinas.

ADMINISTRACION CIENTIFICA:

Frederick Taylor, principal exponente de la escuela clásica consideraba a los obreros como un ser básicamente haragán e indolente, incapaz de realizar aportes inteligentes a la tarea que debía desempeñar. Su concepto de motivación se veía representada con la expresión **“homo economicus”**, que define a un individuo motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero por sobrevivir, presto a responder con esfuerzo exclusivamente ante recompensas salariales y premios a la producción.

**Taylor opinaba que siempre había un método mas eficiente y una herramienta mas adecuada para realizar cada tarea**, por lo que recomendaba realizar un estricto **estudio de tiempos y movimientos** antes de definir la manera en que debía realizarse la tarea, para luego estandarizar el método, en lugar de permitir que cada operario decidiera la mejor forma de hacer su tarea.

Llamo **Organización Racional del Trabajo** al cambio de los métodos empíricos por los nuevos, que denomino **“métodos científicos”**.

Taylor sostenía que el principal propósito de la administración era obtener el máximo de prosperidad para el empleador, justamente con el máximo de prosperidad para el empleado. Uno de los instrumentos fundamentales para lograr ambos propósitos era el **trabajo a destajo**, esto es el pago por pieza producida.

Los cuatro principios fundamentales: de Taylor

1. Desarrollar para cada elemento del trabajo del obrero una ciencia que reemplace los antiguos métodos empíricos.
2. Seleccionar científicamente y luego instruir, enseñar y formar al obrero, mientras que en el pasado éste elegía su oficio y se instruía a si mismo de la mejor manera, de acuerdo con sus propias posibilidades.
3. Cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican.
4. Distribuir equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros. La administración asume todo trabajo que exceda la capacidad de los obreros, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran confiados a éstos.

Conceptos básicos:

Taylor observo que los obreros aprendían las tareas que realizaban observando a sus compañeros, lo cual provocaba que hubiera diversas formas de realizar una tarea.

La mejor forma de realizar una tarea y las herramientas mas adecuadas debían surgir a partir de un estudio de métodos y tiempos que él denominaba científico.

Su método de estudio pasaba por

1. realizar un análisis con el objeto de **dividir las responsabilidades**, que recaen sobre la administración de la empresa, en tanto que el control y la asistencia del trabajador corresponden al nivel de supervisión (máximo de 8 supervisores), quedando al obrero la responsabilidad de realizar la tarea siguiendo estrictamente las instrucciones recibidas.
2. El **análisis del trabajo**, esto es la división de cada tarea en varias tareas mas simples, para que fuera posible un entrenamiento rápido y efectivo de los obreros sin demasiada capacitación previa.
3. **Estudio de tiempos y movimientos** para definir cual era el tiempo promedio en que un operario común, pero perfectamente entrenado, podía realizar la tarea.

De esa forma se lograba la **eliminación de los movimientos improductivos**, seleccionar el personal mas adecuado para cada tarea, maximizar el nivel productivo, distribuir mejor las tareas entre el personal disponible y motivarlo a producir más a través del régimen de pago a destajo.

Con la división del trabajo se obtuvo reducción del costo de mano de obra, disminución de la dificultad de la tarea, y un mayor grado de homogeneidad en el producto final.

Aportes de la administración científica:

Mejoro en forma sustancial el nivel y las condiciones de vida de millones de personas de los niveles económico-sociales más bajos a través de la efectiva reducción de los costos que significaron los estudios de métodos y tiempos, la estandarización de herramientas e instrumentos, el planeamiento de tareas y cargos, los sistemas de incentivos a la producción, el mejoramiento de las condiciones físicas de trabajo, los manuales de tareas y procedimientos, etcétera.

Durcker se intereso en que la administración científica a partir del incremento de la productividad logro vencer la ley de rendimientos marginales.

Productividad:

Es el **cociente entre el producto y los insumos** (factores que contribuyeron a su fabricación).

\*Factores de producción: tierra, materiales, instalaciones, servicios, capital.

\*Productividad global: relación del volumen de la producción con el volumen total de factores que han intervenido en el ciclo de producción.

Se puede aumentar la productividad:

1. Incrementando la producción y disminuyendo los insumos utilizados en producirla.
2. Aumentando la producción y manteniendo contantes los insumos.
3. Incrementando la producción en mayor proporción que lo que se incrementen los insumos.
4. Manteniendo la cantidad producida y disminuyendo los insumos.
5. Disminuyendo los insumos en una mayor proporción que la disminución de la producción.

Ley de rendimientos marginales:

Implica que la intensificación de la aplicación de un determinado factor de producción puede generar, en una primera instancia, un aumento de productividad, pero al continuar aplicando dosis cada vez mayores de dicho factor, el incremento de producción tendera a ser menor que el esfuerzo aplicado para obtenerlo, con lo cual se verificara una caída en el nivel de productividad.

FORDISMO:

Henry Ford realizo un gran desarrollo de la producción en serie, con la implementación de la **cadena de montaje** de movimiento continuo alimentada por cintas transportadoras aéreas.

Existen dos versiones sobre la fuente de inspiración, la primera es que fue una adaptación del esquema utilizado en los **mataderos**; mientras que la segunda asegura que Ford observo la **planta de correo** que armaba pedidos a partir de la división de tareas en sencillas operaciones repetitivas, línea de montaje, cinta transportadora, etc.

Ford con su producción masiva revoluciono las técnicas de producción de la época, ya que la masividad trajo aparejada una enorme reducción de costos con el consiguiente incremento de la productividad.

Ford utilizo todas las técnicas propuestas por Taylor. La producción en línea y la especialización de los operarios aumentaba la productividad, permitiendo ganar mas a la empresa y también a los operarios. A su vez la mayor eficiencia se traducía en menores costos y menores precios, lo cual ponía al automóvil cada vez mas cerca de las posibilidades de los consumidores.

Ford percibió una necesidad de la época en el mercado del automóvil, productos confiables, de bajo costo y por lo tanto estandarizados. Incluso su lema era: **“todos los americanos tienen derecho a tener un automóvil del color que deseen, siempre que ese color sea negro”**. Su empecinamiento y tozudez le impidieron advertir lo que quería el mercado, variedad. Sin ver que su competencia, General Motors lo estaba desplazando de la preferencia de los consumidores.

ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL:1916

Esta corriente de pensamiento tiene como principal exponente a Henri Fayol, quien clasifico un conjunto de actividades que se desarrollan en una empresa en:

1. Operaciones técnicas: procesos de producción, fabricación y transformación.
2. Operaciones comerciales: compras, ventas y permutas.
3. Operaciones de seguridad: protección de bienes y personas.
4. Operaciones de contabilidad: inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.
5. Operaciones administrativas: prevenir, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Administrar para Fayol es:

* Previsión: calcular el porvenir y prepararlo. El instrumento de prever es el programa de acción.
* Organización: organizar una empresa es dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento.
* Mando: hacer funcionar al cuerpo social.
* Coordinación: establecer armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar su éxito.
* Control: verificar que las actividades se realicen de acuerdo con el plan trazado, teniendo por finalidad detectar los errores y efectuar las correcciones.

Principios de la administración:

1. División de trabajo: Al desgregar una tarea compleja en varias actividades simples, se consiguen **economías en el costo de la mano de obra**, porque son más económicos la capacitación y entrenamiento de los operarios, y además, a partir de la especialización se obtiene **mayor eficiencia y productividad.**
2. Autoridad: es el **derecho** de mandar y **el poder** de hacerse obedecer. Distinguiendo la autoridad legal, que es inherente al cargo detentado, de la autoridad personal que un jefe tiene, conformada por una especie de inteligencia, valor moral, aptitud de mando y experiencia, la cual es un complemento indispensable de la legal. La responsabilidad es la consecuencia natural de la autoridad.
3. Disciplina: consiste en la obediencia y **los signos de respeto** realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. Algunos medios para establecer y mantener la disciplina son buenos jefes, convenios claros y sanciones juiciosamente aplicadas.
4. Unidad de mando: un agente solo debe recibir **órdenes de un único jefe**, para evitar la confusión derivada de recibir órdenes de mas de una persona, ya que considera la dualidad de mando como una permanente fuente de conflictos.
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, un grupo o sector de la organización no debe prevalecer sobre el interés general de la empresa.
7. Remuneración del personal: constituye el precio por el servicio prestado, debe ser equitativo, y por lo tanto satisfacer al empleado y a la empresa. En general Fayol se inclina por el **pago a destajo**, dejando de lado el **pago por jornal** para las ocasiones en que no fuese posible utilizar el pago por pieza producida. Tampoco se manifiesta entusiasta del **pago de primas ni de la participación en los beneficios**, fundamentalmente por la dificultad de pagarlos cuando los resultados de la empresa no permiten sostenerlos. Pero se refiere positivamente a los **subsidios en especie, las instituciones de bienestar y las satisfacciones honorificas** que pueda brindar la empresa(ej: empleado del mes).
8. Centralización: concentración de autoridad en el mas alto nivel de la organización. El grado de centralización no es bueno ni malo, debiendo ser aplicada en la medida que las circunstancias lo aconsejen.
9. Jerarquía: constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores, que es el camino que siguen las comunicaciones que emanan de dirección o que le son enviadas. En ocasiones la vía jerárquica puede ser obviada, cuando esto se justifique por el daño que le provocaría la demora al interés general. (ej: mandar a reponer una máquina de área de producción)
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
11. Equidad: resulta de la aplicación justa de los convenios establecidos, y la interpretación adecuada de los mismos cuando su aplicación pura se torne insuficiente.
12. Estabilidad del personal: un agente necesita tiempo para llegar a desempeñar adecuadamente una tarea, siendo negativo para la organización el tener alto grado de rotación.
13. Iniciativa: es la posibilidad de concebir y ejecutar un plan.
14. Unión del personal: la unión y la armonía constituyen fuerzas de gran importancia para la organización.

Aportes de la administración industrial y general:

El trabajo de Henri Fayol permitió

* obtener un conjunto de parámetros, que para la época se constituyeron en la forma mas adecuada de organizar una empresa industrial o extractiva.
* Consiguió importantes incrementos en la productividad, aplicando el conocimiento al diseño de trabajo directivo y administrativo, enfatizando los aspectos de estructura y autoridad.
* Sus análisis de estructura sirvieron al desarrollo del modelo ACME (Association of Consulting Management of Engineers) constituyendo un aporte fundamental al estudio de la organización formal de la organización, que es la organización formalizada oficialmente, la planeada.
* Estableció la necesidad de una enseñanza metódica de la administración.

UNIDAD 3: Las corrientes humanistas

LAS RELACIONES HUMANAS:

Esta corriente de pensamiento **surgida en EE. UU en los años 1920**, ha sido habitualmente asociada con la necesidad de humanizar y democratizar la administración. Si bien es cierto que existía en esa época un proceso con clara tendencia en ese sentido, es indudable que el comienzo de los trabajos que permitieron modificar la concepción del ser humano dentro de la organización, tuvieron como origen la búsqueda de mayor productividad.

Esta escuela tuvo como principal exponente a George Elton Mayo, quien realizo una experiencia sobre la importancia que los programas de incentivos elaborados tenían sobre los niveles de producción obtenidos. Se llevo a cabo en una **industria textil de Filadelfia.**

En la empresa estudiada se plantea un grave problema de rotación de personal en **el departamento de hilandería**. Allí el trabajo era subir y bajar constantemente una distancia de 30 metros aprox. Además, los obreros se quejaban de las condiciones laborales, ya que el terrible ruido y la distancia entre ellos no les permitía comunicarse. Por otra parte, los obreros recibían un premio cuando la producción excedía el 75% de una cuota estándar fijada por la dirección, y el depto. De hilandería nunca superaba el 70%.

La primera medida que tomo Mayo consistió en introducir 4 descansos de 10 minutos repartidos durante un día, animando a un grupo de obreros a tratar de dormir durante los intervalos.

La producción aumento, la rotación descendió y el animo mejoro en el grupo involucrado en la investigación; pero lo que Mayo no pudo explicar fue el incremento en la producción y la disminución de rotación que se produjo en el grupo que no había sido incluido en la experiencia.

Al mes la eficiencia de producción había alcanzado el 80%, y en los próximos cuatro meses se mantuvo en 82%, pero los supervisores no estaban conformes, y decidieron quitar los descansos, porque consideraban que los empleados debían ganárselos si completaban ciertas tareas. En cuestión de una semana se volvió a la situación inicial. Luego se intento apagar las maquinas en los descansos, pero solo aumento al 77,5%. Hasta que se les permitió a los operarios elegir sus descansos, alternándolos y manteniendo las maquinas en funcionamiento permanente, se llego a un nivel de rendimiento del 86,5%.

La explicación que aporto Mayo para justificar el éxito obtenido fue que las pautas rompían la monotonía y suprimían la fatiga, el aburrimiento y cansancio, lo que generaba pensamientos y actitudes pesimistas. En su obra Mayo señalo que el hecho de realizar la investigación daba a los obreros la convicción de que sus problemas no se ignoraban.

LAS EXPERIENCIAS DE HAWTHORNE:

Asociados de Mayo realizan cuatro experiencias.

1. Iluminación:

partiendo de la idea de que una mejora en las condiciones físicas debería repercutir automáticamente con una mejora en los niveles de producción, se seleccionaron dos grupos de obreros, uno de ellos seria sometido a la experiencia de incremento de intensidad lumínica, y el otro serviría como testigo.

En el grupo sometido a la experiencia la producción aumento. Pero lo que llamo la atención y desoriento a los investigadores es que el grupo testigo también produjo un incremento productivo. Era evidente que existía un factor no considerado.

1. Los cuatro relays:

para esta experiencia, realizada a partir de la tarea de armar partes de teléfonos cada una de las cuales constaban de 40 piezas, se seleccionaron dos operarias y se les solicito que eligieran otras cuatro, con la intención de formar un equipo en el que cinco armaran las partes y una se ocupara de proveer los materiales. Además, serian acompañadas por un observador que registraría los cambios.

Al comenzar la investigación con la jornada normal de 48hs semanales se determinó que cada una de las operarias producían aprox. 2400 unidades por semana.

En la segunda etapa, se modifico la forma de remuneración y la producción aumento.

En la tercera etapa, se introdujeron dos pausas de 5 minutos para descansar, una en la mañana y otra en la tarde. La producción aumento.

En la cuarta etapa, las pausas fueron llevadas a 10 minutos cada una. Y nuevamente se incrementaron las unidades.

El paso siguiente fue modificar el régimen de pausas, llevándolas a tres de 5 minutos. Y la producción disminuyo. Se quejaban de las frecuentes interrupciones que les impedían alcanzar el ritmo adecuado. Entonces se volvió a los dos descansos de 10 minutos y esta vez con un refrigerio a cargo de la empresa, y la producción volvió a aumentar. Pero luego de terminar la experiencia, y disolver todas las mejorias, la producción se mantuvo alta por unas semanas.

Ser tenidas en cuenta por los investigadores, ser consultadas, saber que participaban de una experiencia cuyos resultados iban a incidir en el desarrollo de organizar el trabajo, resulto para las empleadas un factor motivacional que llego a tener gran importancia.

1. El programa de entrevistas:

se inició en septiembre de 1928 y tuvo como objetivo el conocimiento de las actitudes y sentimientos de los empleados.

Hasta 1930 se desarrollaron mas de 21 mil entrevistas, que evidenciaron la existencia de grupos informales que definían niveles de producción máximos y mínimos permitidos, sanciones sociales para quienes no los respetaran, liderazgos informales y un cierto nivel de conflicto entre la lealtad que el trabajador entendía que debía a la empresa y al grupo.

1. El cuarto de los alambres:

Esta investigación buscaba explicar la influencia que los grupos informales ejercían sobre la conducta de sus miembros. Se selecciono un sector de la fabrica al que denominaban cuarto de los alambres, en el cual agregaban alambres a los interruptores de los teléfonos.

Trabajaban allí 14 hombres, nueve presentaban alambres, tres soldaban y dos actuaban como inspectores.

La experiencia fue llevada por un observador, que debía ser amistoso y no dar órdenes; y un entrevistador que nunca entraba al cuarto de trabajo, y trataba de hacer las entrevistas lo mas estricto posible.

El grupo había desarrollado lideres naturales, normas informales que impedían producir por encima o por debajo de lo fijado, e incluso afectaban el comportamiento de los inspectores.

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

Conclusiones de los estudios hawthorne:

* Se paso a considerar al trabajo como una actividad grupal, se ve como algo social, vincula a las personas.
* Se aceptan las demandas o quejas que el personal manifiesta, pero solo toman lo bueno, no las críticas.
* La persona comienza a tener un vínculo de participación con la organización, queda cuestionada la postura de Taylor acerca de la inutilidad de esperar aportes constructivos por parte de los obreros.
* Surgen grupos informales que desarrollan sus propias normas de comportamiento en lo productivo y lo social, motivo por el cual es inútil intentar modificar los comportamientos de los individuos que estén en estos grupos ya que las sanciones que imponen suelen superar los estímulos que la empresa imponga.
* Va a influir la situación económica y social de cada individuo.

CORRIENTE SOCIOLOGICA:

Elton Mayo percibió que los incrementos de los niveles de productividad se producían no solo en función del mejoramiento de las condiciones laborales y técnicas, sino también consideran el aspecto social y los grupos informales.

Se tiene en cuenta el factor humano (la persona como tal dentro de la organización). Diferente de recurso humano (la persona en el proceso productivo)

Tipologia grupal:

Los grupos van a interactuar dentro de la organización,

Sayles clasifica a los grupos en:

1. Apáticos: no responden ostensiblemente a los cambios.
2. Conservadores: intentan en conjunto mantener la situación sin modificaciones.
3. Estratégicos: en forma conjunta, grupal, planifican el cambio, lo generan, saben la tarea que va a realizar cada uno.
4. Erráticos: son impredecibles ante los cambios, pueden pasar de la inactividad total a la actividad febril. Ante una misma situación reaccionan diferente.

Estos grupos van a elegir un líder, de allí es que va a funcionar o no el grupo.

La diferencia entre jefe y lider es que el primero tiene una autoridad nombrada por la organización, y está vinculado a lo formal, a los niveles jerárquicos. En cambio, el líder tiene autoridad dada por el grupo, por lo informal, por el afecto, las relaciones.

Participación:

Coch y French desarrollaron una experiencia en la que trabajaron sobre cuatro grupos de obreros de características homogéneas, a los que se les sometió a modificaciones con el objetivo de obtener mejoras en la eficiencia.

Al primer grupo se le impusieron modificaciones, a otros dos se les permitió participar en función de su experiencia laboral, por ultimo el cuarto grupo trabajo a partir de un esquema de participación a través de representantes.

El análisis de los resultados confirmo la importancia de un proceso participativo para obtener un determinado objetivo, ya que al grupo que se le impusieron los cambios redujo su productividad anterior en un 15%, los grupos que participaron plenamente en los cambios superaron la producción anterior en un 50%, y el cuarto sometido a una participación representativa supero al primer grupo en un 30%.

Podemos agregar que en el corto plazo el grupo 4 puede que dé menos rendimiento, pero a largo plazo va a tener mejor rendimiento que los grupos 2 y 3, los cuales a corto plazo tienen mayor rendimiento, pero a largo plazo tendrán menor rendimiento.

Liderazgo:

Representa un dominio que se basa en alguna condición de líder correlacionada con una determinada situación contextual.

Se llevo a cabo una experiencia que consistió en hacer grupos de chicos a los que se sometió a distintos tipos de jefaturas.

Al primer grupo se le asigno un jefe autoritario, este era autocrático, informaba a los niños las tareas que debían realizar, dividiéndolos en grupos determinados por él mismo.

Al segundo grupo se le asigno un líder participativo, este les brindo a los chicos los materiales e información sobre como procesarlo, pero se les permitió tomar decisiones, integrándose el jede como uno mas del grupo.

Por último, al tercer grupo le toco un jefe permisivo, el grupo recibió el material sin ningún tipo de orientación, que solo se les proporcionaba cuando lo solicitaban.

El primer grupo fue el que obtuvo los resultados con mayor rapidez, pero se verificaron inconvenientes y cierto grado de agresividad hacia el líder.

El segundo grupo obtuvo los resultados que, si bien no fueron los mas rápidos, como el caso del grupo uno, los superaron en calidad, alcanzando una mayor satisfacción por el trabajo.

El tercer grupo desarrollo los peores trabajos, manifestaron agresividad y no se desarrolló el espíritu de colaboración.

CORRIENTE PSICOLOGICA:

Dentro de esta escuela se destacaron Maslow, Herzberg, Mc. Gregor, entre otros.

Su enfoque tendió a encontrar explicación a fenómenos como el de la motivación, la personalidad, la percepción y el aprendizaje, etc.

Motivación:

La administración en su búsqueda de aumentar la productividad estuvo sustentada en una teoría de la motivación, según la escuela clásica: “homo economicus” el individuo actuaba exclusivamente en función de interés económico.

Maslow presento un modelo que se apoyó en la jerarquía relativa de las necesidades humanas.

5 MOTIVACION

4

3

2 HIGIENE

1

1. Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas, salario, vida personal, etc.
2. Necesidades de seguridad: seguridad en el cargo, política, etc.
3. Necesidades de afiliación y aceptación: relaciones interpersonales.
4. Necesidades de estima: superación, reconocimiento, status, etc.
5. Necesidades de autorrealización: responsabilidad, progreso, crecimiento, etc.

Herzberg divide los factores en:

* Motivacionales: los factores responsables de la satisfacción profesional, los que están relacionados con la forma en que la persona percibe su cargo, la realización y reconocimiento, la responsabilidad que le exige y el progreso que le promete.
* Higiene: aquellos factores que producen insatisfacción son los vinculados con el contexto, la relación que ha construído con la empresa, el salario, relación con el jefe, condiciones de trabajo.

Mc. Gregor desarrollo las teorías llamadas X e Y:

* Teoría X: considera que al hombre se lo debe dirigir, controlar, incentivar y amenazar para obtener los aportes positivos. El hombre prefiere rehuir de las responsabilidades, ser dirigido y obtener seguridad.
* Teoría Y: concibe al trabajo como una fuente de satisfacción social, entiende la participación como un elemento motivador.

Percepción:

Es el proceso a partir del cual una persona recibe e interpreta información y hechos que le llegan. La personalidad de un individuo y los factores de carácter afectivo y emotivo condicionan la percepción que tiene de un determinado fenómeno.

UNIDAD 4: Los neoclásicos

LOS NEOCLASICOS:

Características:

1. Existe una mayor producción, los obreros trabajan con máquinas.
2. Las empresas ya no miran el mercado interno, sino el externo.
3. Las empresas no persiguen pocos objetivos, sino muchos, como ser atractivos en el mercado.
4. Existen métodos de trabajo en cuanto a la producción por distintas áreas.
5. Aumento del tamaño de las empresas, disminuyen algunas áreas como producción, debido a las maquinas y aumentan otras como comercialización.

AREA INDUSTRIAL O FABRIL:

Los principales autores de esta escuela fueron Maynard, Alford y Bangs.

Principios de administración: de Alford

1. **Empresa:** toda organización necesita una exposición clara y concreta de su objetivo, y la subordinación de todas las actividades al mismo.
2. **Objetivo:** cada parte de la organización debe trabajar por el fin de la organización.
3. **Autoridad y responsabilidad**: la responsabilidad de realizar un trabajo debe acompañarse con autoridad para dirigir y controlar los medios necesarios para llevar acabo la labor.
4. **Autoridad final:** la responsabilidad de la autoridad mas alta por los actos de sus subordinados es absoluta.
5. **Amplitud del control:** el numero de inspectores subordinados a un supervisor debe limitarse a 5 o 6 personas, en tanto el numero de obreros dependientes de un supervisor o capataz no debe exceder de 10 a 12.
6. **Excepciones:** la eficiencia directiva aumenta mucho concentrándose en los planes de acción y en las variaciones de la rutina, los planes y los estándares.
7. **Asignación de deberes:** los deberes de una persona en la organización deberían limitarse a una sola función.
8. **Definiciones escritas:** los deberes, la autoridad, la responsabilidad y las relaciones de cada persona en la organización deben exponerse por escrito con la mayor claridad.
9. **Coordinación**: el objetivo de la organización se consigue coordinando todas las actividades que intervienen.
10. **Control de los hechos**: un hecho cualquiera adquiere significación real por su relación con todos los demás.
11. **Homogeneidad:** para que la organización sea eficiente se debe reunir solamente deberes y actividades similares.
12. **Eficacia de la organización**: que funcione con suavidad y sin fricciones.
13. **Dirección:** la dirección inteligente es mas importante que una organización extensa o una maquinaria perfecta.

Principios referidos a la especialización y estandarización:

1. **División del trabajo**: asignar a un obrero una o muy pocas operaciones mejora la calidad y aumenta la producción.
2. **Especialización del individuo:** asignando a un trabajador tareas para las que este bien dotado y especializado se incrementa la calidad y cantidad de producción.
3. **Especialización de las herramientas y las maquinas**: si aumenta el uso de la máquina, desciende el trabajo de ductilidad (con las manos).
4. **Especialización del producto:** la concentración de la fabricación en uno o pocos productos mejora la calidad y reduce costos de producción.

Principios referidos al planeamiento y control de la producción:

1. **Asignación del trabajo**: la cantidad de labor que hay que hacer en un tiempo dado, dejando lugar a un descanso para satisfacer necesidades personales y aliviar la fatiga del obrero.
2. **Producción económica**: producir mas productos que los insumos que se requieran para su fabricación.
3. **Producción en masa: la** producción en gran escala tiende a acrecentar la productividad y por lo tanto la capacidad competitiva. (el costo fijo se divide en mas unidades y baja el precio de cada producto final)
4. **Labor de planeamiento**: el nivel gerencial planifica, que, como y donde antes de producir.
5. **Control de producción**: se obtiene el rendimiento mas alto cumpliendo el estándar.
6. **Resultados del trabajo**: se controlan las proporciones de mano de obra absorbida, materiales consumidos y gastos efectuados.
7. **Costos de fabricación**: solo se cargarán al costo del articulo los gastos y cargos que hayan contribuido a su fabricación.

Principios relacionados con el control y manipulación de materiales:

1. **Control de los materiales:** se obtiene mayor eficiencia en la utilización de materiales proporcionando la cantidad necesaria, de la calidad exigida, en el lugar y momento adecuado.
2. **Movimiento o circulación del trabajo**: se consigue la máxima economía en el avance de los materiales a través de la fábrica, cuando estos se mueven una distancia mínima para pasar de una operación a otra.
3. **Manipulación de materiales:** se aumenta la economía reduciendo al mínimo el tiempo utilizado para apilar y manipular materiales.

Principios relacionados con la inspección del producto y control de calidad:

La función inspectora debe realizarse en cada departamento, así no afecta al producto terminado. La calidad se construye en cada etapa de fabricación, y no separando los productos defectuosos al finalizar la fabricación.

Principios vinculados con los salarios:

1. Tienden a bajar cuando: la mano de obra disponible supera la demanda.
2. Tienden a subir cuando: la demanda supera la oferta de mano de obra disponible.
3. El nivel normal de los salarios depende en cada país de la productividad media general de la mano de obra en el mismo.
4. El jornal guarda relación con la calidad y cantidad del trabajo que el empleado realiza.

Principios orientados a la seguridad y conservación:

La productividad máxima depende de la reducción de accidentes a un nivel mínimo irreducible. Anticipando las reparaciones y los reemplazos se evita las interrupciones debidas al mal estado de las máquinas.

AREA DE ADMINISTRACION:

Los principales autores de esta corriente de pensamiento fueron Newman, Urwick, Bernard, entre otros.

Principios de administración: de Urwick

1. **Finalidad:** toda organización debe ser la expresión de los objetivos de la empresa, y debe ser diagramada teniéndolos en cuenta.
2. **Especialización:** las actividades de cada persona en la organización deben limitarse en lo posible a una sola función.
3. **Coordinación:** el mayor objetivo de una estructura es facilitar la unidad del esfuerzo.
4. **Autoridad:** es imposible concebir una organización en la que una o varias personas no puedan requerir la acción de otras.
5. **Responsabilidad:** la responsabilidad de un superior es absoluta con respecto a los actos de los subordinados.
6. **Definición:** cada puesto en la estructura debe ser definido claramente por escrito y comunicado a todos aquellos a quienes conciernan sus deberes, su autoridad, su responsabilidad y sus relaciones con otros puestos.
7. **Correspondencia:** en cada puesto la autoridad y responsabilidad deben corresponderse mutuamente.
8. **Supervisión**: nadie debe supervisar mas de 5 o 6 subordinados.
9. **Equilibrio:** ninguna unidad de una organización debe predominar sobre las otras.
10. **Continuidad:** una organización esta inevitablemente sometida a un proceso de reorganización para adaptarse a los cambiantes objetivos.

Principio de unidad de mando: clasificación

1. Línea: se caracteriza por su cadena escalar. Las líneas de comunicación son formales y tiene configuración piramidal. Verticalista.
2. Funcional: especialización horizontal y vertical. Las comunicaciones mejoran por ser más directas.
3. Staff: asesores de línea. Carecen de autoridad propia, pero si van a influir en las decisiones.

Centralización y descentralización:

* Centralización: concentración de la autoridad para la toma de decisiones.
* Descentralización: delegación de autoridad para la toma de decisiones.

Para los neoclásicos era una cuestión de graduación en la cual intervenían una cantidad de factores:

1. El tamaño de la organización: cuanto mas grande, mayor descentralización.
2. El tipo de negocio: teniendo en cuenta la complejidad de este, ya que no siempre un único centro decisorio puede comprender todas las decisiones necesarias, y a veces no cuenta con la información.
3. La capacidad de los subordinados: para hacer frente a las decisiones que se les delega. Algunos empleados pueden ser ascendidos, otros no, relacionándolo con la teoría x e y, según X algunos obreros prefieren estar bajo el mando de un jefe.
4. Las características de la economía: dentro de la cual se desenvuelve la organización.

Departamentalización:

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

Algunos de los criterios mas utilizados son:

1. Proceso: agrupando las tareas homogéneas dentro de un mismo depto.
2. Producto: se reúnen tareas y funciones teniendo en cuenta su contribución a un determinado producto o servicio.
3. Geográfica: tiene en cuenta lo zonal.
4. Tipos de clientes: por ejemplo, mayoristas, minoristas, etc.
5. Negocio: agrupando sectores en función del negocio al que sirven.

Estructura: organigrama

El organigrama representa gráficamente la organización formal en un momento determinado. Permite realizar una primera aproximación al conocimiento de la misma.

El modelo mas popular de estructura lo diseñaron miembros de ACME (Association of Consulting Management of Engineers) de EE. UU, que incluía siete sectores:

1. Producción
2. Comercialización
3. Finanzas y control
4. Investigación y desarrollo
5. Secretaria y legales
6. Personal
7. Relaciones externas

Síntesis de los aportes de los neoclásicos:

Intento por mejorar la productividad a partir de un enfoque parcial y sustantivo de la misma.

La organización formal y la estructura piramidal:

Los neoclásicos desarrollaron extensamente los tópicos que guardan relación con lo formal dentro de la organización.

Principales funciones de las empresas:

1. **Producción:** transformación de un conjunto de insumos en un producto o servicio.

* Producción intermitente: se caracteriza por trabajar a pedido, es decir se fabrica en el momento en que se recibe un pedido. Ejemplo: fabricación de muebles a medida.
* Producción continua: es la producción en masa. Se organiza a partir de la disposición de equipos de producción siguiendo los procesos por los que debe pasar el producto, de maquinarias especializadas. Ejemplo: destilerías o fabricas de papel.
* Producción por montaje: existe una línea de producción en la que se combina movimiento con producción, adicionando partes a una unidad central a medida que ésta avanza a través de los procesos. Ejemplo: fabricación de automóviles.
* Producción por proyectos: cuando la producción se lleva a cabo en un lugar fijo, o cuando el peso y volumen del producto final lo hace aconsejable. Ejemplo: construcción de edificios.

Actividades de apoyo a la producción: actividades que se desarrollan en una fabrica con el objeto de brindar soporte a la producción.

1. Abastecimiento: incluye las funciones de la recepción, almacenaje y compras. La recepción incluye un control de calidad de las mercaderías que ingresa.
2. Servicios generales: se ocupa de proveer energía, gas, aire comprimido, vapor, agua para hacer posible la producción. Si la provisión disponible de los citados servicios es insuficiente deberá producirlos en la empresa. Ejemplo: energía cuando se producen cortes de electricidad.
3. Mantenimiento: conservar la fabrica en condiciones se realiza a partir de dos tipos básicos de mantenimiento:

* De emergencia: se realiza cuando se produce el desperfecto.
* Preventivo: se realiza con el objeto de anticiparse a la ocurrencia del desperfecto.

1. Distribución física: tarea de llegar con los productos de la empresa a los clientes.
2. Relaciones industriales: la función de recursos humanos se une, en el caso de las empresas industriales o con gran cantidad de obreros, a la tarea de llevar adelante la relación con los gremios.
3. **Comercialización**: intenta identificar las necesidades y deseos de las personas. Se trata de comprender las necesidades con el objeto de satisfacerlas desde el diseño del producto. Para lograr que los compradores demanden el producto porque satisface su necesidad. Lo que hace que la venta sea cada vez mas sencilla. Las principales actividades para lograrlo son:
4. Investigación de mercados: intenta descubrir preferencias de los consumidores. En general a través de encuestas. Los pasos son:

* Investigación exploratoria: utilizada en la etapa inicial del proceso.
* Investigación concluyente: brinda información mas acabada del mercado analizado.
* Monitoreos: para analizar el cumplimiento de los planes comerciales trazados.

1. Desarrollo de productos: detectar las necesidades insatisfechas, posibles nuevos usos de los productos ya conocidos, e incluso ideas que posibiliten la creación de nuevos deseos. (no necesidades)
2. Publicidad y promoción: actividad comercial que busca comunicar características de los productos con el fin de facilitar su venta.

* En primera instancia a través de la publicidad se hace conocer el producto, y luego se usa para sostener su presencia en la mente del potencial consumidor.
* La actividad de promoción de ventas incluye un conjunto de acciones destinadas al apoyo de las ventas. Ejemplo: distribución de muestras.

1. Ventas: además de la tarea de vender, incluye la atención de los clientes y la búsqueda de nuevos.

La función de ventas involucra:

* Planificación de ventas: se refiere a la definición de la mezcla de productos ideal a vender, el tipo de venta para cada uno, las estrategias en cuanto a descuentos, promociones y condiciones financieras.
* Dirección, organización y control de ventas: instrucciones que se le da a la fuerza de ventas, la forma de organizarla, el recorrido que los vendedores deberán hacer, la cantidad de clientes que deben atender, etc.

1. **Finanzas**: se ocupa de definir las condiciones de venta junto con el área comercial, de otorgar créditos a los clientes, de las cobranzas, los pagos y de las decisiones de inversión de fondos que realiza la empresa.
2. **Control**: genera datos para organizar y controlar el desarrollo de la empresa en el área contable. Se produce el registro de todo el movimiento operativo, se elaboran informes, se lleva la contabilidad, se hacen liquidaciones, etc.
3. **Recursos humanos**: se ocupa del:
4. Reclutamiento: definen las características que deben reunir los empleados y obreros que se necesita incorporar, y luego evaluan las condiciones de los candidatos, a través de entrevistas, test, etc.
5. Inducción: una vez incorporada la persona, se lo ayuda a conocer un primer programa de la organización y su gente, que le permita comprender la cultura, los valores y los objetivos de esta.
6. Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño: acciones que se llevan a cabo con el fin de dotar al personal de aquellas capacidades de las que carece. Y luego es evaluado periódicamente para ver si esas acciones están dando resultados.
7. Política de remuneraciones: es fundamental para mantener la motivación de todo el personal. Pueden coexistir distintos sistemas de remuneración en una misma organización.
8. Seguridad y salubridad: son las acciones para minimizar accidentes y daños a la salud. Algunas acciones son la emisión de normas de seguridad, capacitación del personal, colocación de advertencias, etc.

UNIDAD 5: El estructuralismo

ESTRUCTURALISMO: 1840

El principal exponente es Max Weber, quien analizo los antecedentes de la productividad y presento un modelo de control social denominado burocracia.

Weber diferenciaba el poder, al que definia como la capacidad de obtener obediencia, del concepto de autoridad, que seria la aptitud para hacer cumplir las ordenes de forma voluntaria.

La autoridad según el autor puede clasificarse en :

* Tradicional: basada en usos y costumbres, se sustenta en la norma heredada como medio para fijar el alcance y la profundidad de la autoridad.
* Carismática: se justifica por las cualidades personales del líder, siendo por lo tanto inestable y presentando problemas de sucesión.
* Burocrática o racional-legal: las ordenes son aceptadas porque se basan en un conjunto de normas, que han sido legitimadas por la adherencia de los subordinados, quienes las reconocen como la forma mas eficiente de hacer la cosas.

La burocracia se basa en una que **serie de normas** **regulan el comportamiento** de los miembros de la organización, no solo en lo referente al trabajo sino en cuanto a la persona y su accionar. Por ejemplo: a un alumno le gusta hacer grafitis, pero no puede hacerlos dentro de la universidad, ya que las normas están regulando su comportamiento.

Las comunicaciones deben siempre ser de carácter formal y la división de trabajo es clave para obtener racionalidad en el manejo de la organización a través de rutinas y procedimientos estandarizados.

Los empleados deben realizar sus tareas actuando en forma absolutamente **impersonal.**

La evolución jerárquica se determina en función de la evaluación que de su desempeño realicen sus superiores, dando forma de esa manera a la carrera.

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

Robert Merton: divide las funciones en dos categorías:

* Manifiestas: aquellas que se van a dar dentro de la organización permitiendo su observación y estudio.
* Latentes: aquellas que subyacen en el comportamiento de los individuos pertenecientes a la organización, incidiendo en sus actos de forma no manifiesta.

Merton incorpora al modelo burocrático el **reconocimiento del conflicto**, ya que considera al conflicto como inherente a todo grupo humano.

Incorpora el concepto de **disfunción** para aquellas situaciones indeseables derivadas de la existencia de las funciones latentes.

Selznick:

Clasifica las funciones en dos categorías, deseadas (las que serian las manifiestas) y no deseadas (latentes). Obviamente no considera el hecho de que entre las funciones latentes podrían generarse consecuencias positivas.

El autor considera que la **descentralización** es, indirectamente, generadora de conflictos. Indirectamente porque si bien la delegación de autoridad es según Selznick, deseable dentro del proceso de crecimiento de la organización, la departamentalización no lo es. El autor entiende la departamentalización como una consecuencia negativa de la descentralización, ya que el dividir la organización en sectores implica que cada uno tenga objetivos específicos, y esto puede llevar al conflicto de poder entre ellos, y se desvirtuaría el fin organizacional.

Selznick concluyo que las burocracias son sistemas sociales adaptativos, no cerrados, ya que reciben presiones del medio, y además registran la actividad de los grupos informales que influyen y modifican en ella.

Gouldner:

También estudio las disfunciones del modelo burocratico, clasificando en deseadas y no deseadas.

Entendia que las normas eran generadoras de funciones deseadas, porque brinda seguridad al momento de hacer la tarea y hace posible el control a distancia, a través de informes escritos. Pero a su vez provocaban disfunsiones, pues permiten al empleado trabajar amparándose en la norma para no realizar nada adicional a la misma.

Gouldner clasifico el coportamiento burocratico en tres tipos:

* Burocracia fingida: con normas impuestas desde el exterior a la organización, y no compartidas por los integrantes de la misma. Esas normas poco controladas, no suelen respetarse.
* Burocracia representativa: las normas y procedimientos son establecidos por un especialista, cuya autoridad profesional es reconocida por los miembros de la organización. El control no genera conflictos, ya que el criterio para hacerlo es aceptado por los controlados.
* Burocracia punitiva: las reglas son impuestas y el control es rigido, con penalidades muy severas.

Aportes de modelo estructuralista:

Gracias a la estandarización se disminuyen costos y mayor calidad de servicios.

Mejora nivel de vida de las personas.

No se puede aplicar a una organización en su totalidad, pero si parcialmente, es decir, por áreas.

UNIDAD 6: Teoría de las organizaciones:

Teoría de la organización:

Nacida en EE. UU, con la finalización de la segunda guerra mundial, en ese momento las empresas enfrentaban problemas organizativos derivados de un interesante nivel de expansión económica.

Critica a los principios de la administración:

Simón critica los principios a partir de la idea de que son contradictorios y poco claros en su aplicabilidad.

Sostiene que la **especialización no es un principio**, sino una característica inevitable de cualquier esfuerzo conjunto. No pone en duda su concepto, sino con que criterio y de que manera determinada se debe especializar para obtener mayor eficiencia.

Lo mismo ocurre con el principio de control, que supone que la eficiencia aumenta al limitar el numero de subordinados que informen al jefe.

Según simon este principio se estaría opopniendo al que sostiene que la eficiencia mejora reduciendo al minimo los niveles por los que debe pasar un asunto antes de ser resuelto.

Decisiones:

Es un comportamiento intencionado orientado hacia la consecución de una finalidad ultima.

Diferencia entre decisión y alternativa: para tomar una decisión hay dos alternativas, es decir dos opciones o caminos, es si o no. En cambio, la alternativa ocurre cuando hay mas de dos opciones.

Cadena de medios a fines: El concepto de finalidad implica la existencia de una jerarquía decisional, en la que un objetivo obtenido pasa a ser un medio para la consecución de otro de índole superior.

El proceso decisorio consta de 5 partes:

1. Percepción de la necesidad de decidir.
2. Análisis del problema en función de los objetivos perseguidos y condiciones que debe reunir la solución.
3. Elaboración de alternativas de solución.
4. Evaluación comparativa de las alternativas.
5. Selección de la alternativa mas adecuada.

Continúan dos etapas mas:

1. Implementación de la variante seleccionada.
2. Control.

Para cyert y march el proceso político decisorio consta de:

1. Negociación de la composición y condiciones de la coalición.
2. Organizacion interna del control.
3. Adaptación de los acuerdos de función de la situación contextual.

Autoridad:

Bernard lo definio como el acto de consentir que el comportamiento de un subordinado sea guiado por la decisión de un superior, sin examinar libremente las razones de esa decisión. Según Simon consiste en la imposición al empleado de las decisiones a que se ha llegado en otros niveles de la organización.

Racionalidad:

Adopción de alternativas que nos ofrezcan mayor eficiencia para la organización en la obtención del fin. Tiene que ver con la experiencia, los valores, para ser racional debemos adquirir información y cuanto mas sepamos vamos a tomar la mejor decisión. Lo racional es secuencial, se va adaptando a las alternativas según su comodidad.

Teoría del equilibrio:

Elementos:

1. Tipo de aporte que hacen los operarios:
2. Directo: cuando las finalidades de la organización tienen para el individuo un valor personal directo. El empleado realiza aportes voluntariamente. Se puede relacionar con la teoría Y de Mc. Gregor, que dice que el hombre ve al trabajo como algo satisfactorio. Por ejemplo: una persona puede trabajr en una ONG, o puede también tener su trabajo y además realizar aportes a la misma.
3. Indirecto: relacionado con la teoría X de Mc. Gregor, al hombre hay que motivarlo, presionarlo, controlarlo para que trabaje. Puede vincularse también con el concepto de ”homo economicus” de Taylor, que sostenia que el hombre trabaja por el miedo al hambre, para obtener dinero para sobrevivir, trabaja por un salario.
4. Tipos de participates:
5. Clientes: son los que están directamente vinculados con el bien o servicio. Y también los empleados que forman parte del proceso productivo.
6. Empresario: tiene interés directo al fin de la organización. (obtener clientes, perdudrar en el tiempo, obtener ganancias, no piensa en el producto sino en la rentabilidad que le deja este.
7. Empleado: no tiene relación directa con los objetivos, ni con el fin organizacional. Deben recibir intencivos que le hagan atractivo el hecho de permanecer dentro de la organización.

Tiene un rol especifico, es el de ser un nexo entre los clientes y los empresarios.

1. Conflicto: cada grupo de participantes tiene objetivos y conflictos. Ninguno debe de sobresalir o anteponerse ante los demás.

Comunicación:

El proceso de transmitir información, premisas de un miembro a otro. Se dividen los canales y medios utilizados en el proceso de comunicación en formales e informales.

Teoría del conflicto:

1. Individual: se desarrolla fuera de la organiazcion.
2. Organizacional: tiene escenario dentro de la orgainazcion.
3. Interorganizacional: situado fuera de la organización.

Análisis del conflicto: existen dos formas de solucionarlo

1. Solución total: cuando el conflicto tiene que ver con la falta de información, s ele brinda esa información y se soluciona.
2. Por persuasión: cuando hubiere diferencias en algún subobjetivo. En este caso se puede solucionar por medios de negociación:

* Modelos de negociación propiamente dicha, realizada con un marco de alternativas y restricciones.
* Manejo político, donde la negociación no tiene un marco definido e alternativas y restricciones.

UNIDAD 7

Teoría de los sistemas: 1950

Isoformismo sistémico: es una corriente filosófica que busca la correspondencia entre el comportamiento de distintos fenomenos que pueden requerir procedimientos similares.

Modelo del rango: Boulding

Escala de estructuras sistémicas en función de las diversas complejidades que presentan.

1. Estructura estética: constituye la geografía y anatomía del universo.
2. Sistema dinamico simple o nivel de relojería: ejemplo: el sistema solar
3. Mecanismo de control o sistema cibernético: ya no existe un equilibrio estable (nivel termostato, un estándar)
4. Sistema abierto o estructura autorregulada: nivel de la celula.
5. Nivel genético o asociativo: representado por vegetales.
6. Nivel animal: la reacción responde a imágenes y estimulos específicos, con lo cual se dificulta la predicción de la conducta.
7. Nivel humano individual: considerándolo como un sistema.
8. Las organizaciones sociales: dentro del cual se desarrollan los objetivos de estudio de la adimistracion
9. Sistemas trascendentes, los incognoscibles.

Modelo procesal: buckey

Buckley ha definido dos clases de modelos:

* Los del equilibrio: se caracterizan por ser mecánicos.
* Los homeostáticos: que por naturaleza cambian estructuralmente, siendo precisamente esa una condición básica para su supervivencia.

Este modelo considera que no existen analogías entre el cuerpo humano y las organizaciones.

Células – órganos – especie – ecosistemas

Individuo – grupos – organización – mercado

Los aportes a la administración:

Para esta teoría un sistema no puede ser descripto a partir del mero conocimiento de cada uno de sus elementos. Existe un todo que supera la suma de las partes.

Sistema: conjunto de atributos que interactúan entre si para el logro de un objetivo determinado.

Aportes semánticos:

1. Contexto o ambiente: un sistema siempre esta en función de un contexto o ambiente, que es el conjunto de objetos exteriores que rodean, contienen e influyen al sistema.
2. Limites: los limites de un sistema separan y demarcan el ambiente respecto del mismo; un sistema existe dentro de sus limites, y todo lo que esta fuera es el ambiente.
3. Entradas y salidas: la interaccion del sistema con el ambiente se manifiesta a través de elementos de entrada y de salida. Una entrada es cualquier ingreso del ambiente al sistema, y una salida es cualquier elemento que sale del sistema atravesando los limites hacia el ambiente.

Cuando solo nos interesa la salida, o se desconoce lo que hay dentro del sistema se habla de caja negra.

1. Subsistemas: conjuntos de componentes interrelacionados. Cada sistema esta compuesto por subsistemas, los cuales a su vez son partes de otros subsistemas.

Se destacan dos aspectos particulares:

1. Fragmentación: condición de los sistemas de poder fragmentarse o fractorizarse en subsistemas. En esta fragmentación se aprecian dos procesos:

* Proceso de descomposición: cuando un sistema es complejo o difícil de entender o analizar en su conjunto, el sistema se descompone en subsistemas mas simples, a su vez cada uno de estos pueden descomponerse en otros subsistemas. Formando una estructura jerarquica.
* Proceso de composición: al realizarse la descomposición se supone que la obtención de logros de los subsistemas infriores van a facilitar el logro de los subsistemas superiores, de modo que la suma de las soluciones parciales, logren el objetivo global del sistema mayor.

1. Simplificación: proceso de ordenar los ubsistemas de modo que se reduzcan el numero de interconexiones. Hay dos formas de hacerlo:

* Agrupamiento: se establecen grupos de subsistemas que interactuan entre si.
* Desacoplamiento: subsistemas aislados, desacoplados, con cierta independencia parcial.

1. Retroalimentación: información respecto del funcionamiento de un sistema, que s eintroduce como entrada para realizar el ajuste de las actividades del mismo. Existen dos tipos deretroalimentacion:

* Negativa: es del tipo correctivo y ayuda a mantener el sistema que retroalimenta, dentro de un margen critico de operación. Es decir dentro de los limites de control.
* Positivo: refuerza la operación de un sistema, tendiendo a que continue con los mimos rendimientos y sin modificar sus actividades.

Clases de sistemas:

1. Abiertos y cerrados:

Los sitemas abiertos on los que intercambian información, materiales y energía con su ambiente. Son adaptativos respecto a los cambios que se producen en el ambiente, para preservar su existencia. Pueden autoorganizarse, adaptando su organización a los cambios, este mecanismo se llama homeostasis. Ejemplo: los organismos vivos.

Los sistemas cerrados son autocontenidos, no interactuan con el medio ambiente. No existen las entradas desde el ambiente que fomenten la adaptación. Ejemplo: reacción química desarrollada en un crisol cerrado y sellado.

1. Determinísticos y probabilísticos:

Los determinísticos son sistemas que trabajan de una manera previsible. La inetaccion de sus elementos se conoce con certeza y la evolución del mismo se puede determinar con precisión a partir del conociemiento de su estado actual y de sus operaciones.

En un sistema probabilístico no se conoce con certeza su comportamiento, por lo que hay que estudiarloen función de sua ctuacion probable.

1. Sistema hombre-maquina: implica que en el cumplimiento de un objetivo, algunas tareas son ejecutadas por maquinas y otras son realizadas por el hombre.