

¿Qué es Organización?

Una Organización es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos. La organización le permite al individuo multiplicar por muchos sus esfuerzos, pudiendo así alcanzar objetivos que individualmente le hubieran sido imposible.

Desarrolle y de ej. De las razones materiales para la existencia de las organizaciones.

Razones Materiales

El hombre **se organiza** por **razones materiales**:

- 1- puede **aumentar** su **capacidad**, ya que se hace posible la **Especialización** (Cada persona hace el trabajo para el cual esta mejor preparada) y el **Intercambio** que implica la especialización (nos permite satisfacer necesidades de distinto tipo "al intercambiar" los frutos de la especialización).
- 2- puede **reducir el tiempo requerido** para alcanzar una meta
Ej. emplear un grupo de bomberos en vez de uno para combatir un incendio.
- 3- puede **aprovechar** los **conocimientos acumulados** de generaciones anteriores.

Razones Sociales

El hombre se organiza para satisfacer sus necesidades de compañerismo. Ej. Org. deportivas, iglesia.

Elementos de una Organización. Elemento núcleo y Operantes.

Elemento núcleo: son las personas, la interacción entre ellas es la condición necesaria y suficiente para la org. Las personas interactúan porque perciben que sus deseos individuales pueden satisfacerse mejor mediante la combinación de las capacidades de dos o mas personas. El éxito o fracaso de toda organización está determinada por la calidad de las interacciones y los *elementos operantes* determinan la calidad de las interacciones, hacen que la organización sea efectiva o ineficaz.

Elementos Operantes: Los *elementos operantes* son todos los recursos que puede poseer una organización:

Recursos humanos (capacidades de sus miembros): Son los recursos que pueden aportar los individuos que deben ser dirigidos o administrados por el gerente. Este puede aportar 3 clases de recursos:

Habilidad para hacer: Desempeñar por si mismo las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos.

Habilidad para influir: La habilidad de influir para que otros hagan.

Habilidad para entender y usar conceptos: para ello debe hacerse de: (Creatividad (crear ideas), Planificación (det. objetivos), Organización: (det. actividades para alcanzar

objetivos), Motivación: (para que logren sus objetivos), Comunicación, Control: (la org. necesita saber lo bien que están alcanzando sus objetivos).

El rol del Gerente: toma decisiones respecto a la combinación de recursos humanos y materiales disponibles para lograr los objetivos.

Los recursos no humanos o materiales (bienes gratuitos y económicos):

Están los gratuitos (aire, clima, y en algunos casos agua), y los culturales (instalaciones, maquinarias, energía, etc.).

Organización Primaria y Secundaria. Dar 2 Ej.

Las Organizaciones **Primarias** están caracterizadas por relaciones personales, directas, espontáneas, frente a frente. No tienen obligaciones definidas con precisión y los miembros están dispuestos a dedicarle la totalidad de sus esfuerzos. Ej. La flia., las personas dedicadas a sus profesiones, etc.

En las Organizaciones **Secundarias** las relaciones son intelectuales. Tienden a ser formales e impersonales. Los miembros se comprometen sólo parcialmente. Ej.: El jefe con los subordinados, profesor y alumno.

Compare 5 particularidades de la Org. Formal e Informal.

FORMAL	INFORMAL
Actividades definidas	Están mal definidas
Actividades Estructuradas	Desestructuradas(Organizadas libremente)
Relativamente inflexibles	Flexibles
Durables	
	Espontáneas
Puestos claramente definidos	

Clasificación de las Organizaciones de acuerdo con su Objetivo Principal.

- 1- **Organizaciones de Servicio:** Están dispuestas a ayudar sin requerir el pago total por el servicio. Ej. Oficinas de escuelas públicas, comisiones de barrios, parques, zoológicos, etc.
- 2- **Organizaciones Económicas:** Proporcionan bienes y servicios a cambio de alguna forma de pago. Ej. Compañías, sociedades, etc.
- 3- **Organizaciones Religiosas:** Se ocupan de las necesidades espirituales. Ej. Iglesias, sectas, etc.

- 4- **Sociedades Protectoras:** Protegen a las personas contra daños. Ej. Dpto. de policía, Dpto. de bomberos, etc.
- 5- **Organizaciones Gubernamentales:** Satisfacen las necesidades de orden y continuidad. Ej. Gobiernos Federales, estados, cortes, etc.
- 6- **Organizaciones Sociales:** Sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas para identificación y apoyo mutuo. Ej. Clubes, equipos, etc.

Explique la relación entre objetivos individuales y organizacionales. Ejemplifique.

Relación entre los objetivos individuales y organizacionales

Objetivos totalmente opuestos:

Los objetivos del individuo son totalmente opuestos a los de la organización, si el individuo permanece dentro resultará un conflicto con la organización. Por ejemplo los objetivos de los agentes subversivos que “minan desde adentro” organizaciones establecidas (gubernamentales, religiosas, laborales, etc.) o de prisioneros que tratan de escapar, son totalmente opuestos a las organizaciones de las que forman parte.

Un policía metido en una banda de narcotraficantes para desbaratarla.

Objetivos parcialmente opuestos:

Los objetivos del individuo están opuestos parcialmente a los de la organización. En este caso algunos de los objetivos de los individuos están de acuerdo con los organizacionales.

Un ejemplo es, una persona que aborrezca la guerra pero que se ofrezca en la fuerza armada de voluntario para servir como médico. En este caso el individuo no está de acuerdo con el objetivo de la organización (provocar y ganar la guerra), pero sí esta de acuerdo con el alivio del sufrimiento de los seres humanos, en ese punto el objetivo es el mismo. En este caso el individuo no obstaculiza el objetivo general de la organización.

Objetivos neutrales:

Los objetivos de un individuo no están opuestos ni son compatibles con los de la organización, el individuo no desempeña un papel activo en el trabajo de la organización, está dedicado a sus objetivos. Ej. Administración Pública

Objetivos compatibles:

La mayoría de los objetivos del individuo son compatibles con los de la organización.

- La contratación de un jugador de fútbol para cierto club.

Ej.: Un científico investigador en física nuclear que se une al cuerpo asesor de una organización dedicada a la investigación nuclear. Los objetivos del científico y los del laboratorio de investigación son compatibles. El científico proporciona sus conocimientos, experiencia y mente inquisitiva a cambio de equipos de trabajo para la investigación y retribuciones monetarias.

Si el individuo es miembro de la organización se beneficiará con los esfuerzos de la misma, y ésta a su vez con los esfuerzos de él. La mayoría de las organizaciones

prósperas se deben a la existencia de objetivos individuales y organizacionales compatibles.

Objetivos idénticos:

En ocasiones no es posible separar los objetivos del individuo de los de la organización. Los miembros pueden someterse por completo a los deseos de esta. Ej. Negocios de un solo hombre como propietario y gerente, grupos militares, una secta religiosa.

Explique que significa el efecto sinérgico de las Org. De un ej.

Es la potencialización de los esfuerzos para lograr objetivos. Ej.: Tres hombres empujan en una misma dirección para sacar un auto atascado.

Explique brevemente las características de la escuela clásica

- Énfasis en las tareas y en la estructura organizacional.
- Intento ciencia y no empirismo.
- Desarrollo máximo de capacidades del hombre para mayor eficiencia.
- Autoridad como derecho cuasidivino.
- Búsqueda de mayores sueldos y menores costos para la empresa

Desarrolle el diagnóstico que Taylor realiza de las empresas de su época

Diagnóstico de Taylor: (objetivo: remediar las pérdidas (desperdicios) que se daban en las empresas de su época)

- a) La ineficiencia del trabajo humano sería la raíz del problema.
- b) Los motivos de la ineficacia observada según Taylor estaban ligados a la "holgazanería". "Trabajar lentamente de manera que no se llegue a hacer todo el trabajo correspondiente a una jornada".
- c) Taylor da 3 razones diferentes de esta tendencia a trabajar lo menos posible:
 - Razones originadas en la naturaleza del obrero: Por un lado una resistencia a trabajar en forma normal, tendencia a no apurarse. Por otro lado, una constante competencia hacia abajo en el rendimiento del trabajo (porque tengo que trabajar arduamente cuando este perezoso obtiene la misma paga que yo, y no hace mas que la mitad del trabajo)
 - Razones originadas en la empresa: Ineficientes métodos de trabajo, dejando la organización de las tareas a los empleados.
 - Razones de tipo global: Taylor resalta que se deja librada a la capacidad del operario gran parte del éxito de la tarea.

Pero, el motivo principal para Taylor es no utilizar la **ambición personal**, pues lo considera la motivación más importante para lograr un mayor rendimiento.

Explique 3 de las recomendaciones Técnicas enumeradas por Taylor.

Recomendaciones Técnicas (TAYLOR):

Definido el Objetivo: eliminar la ineficiencia en la industria, Taylor desarrolla las siguientes recomendaciones técnicas:

1- División del Trabajo: Taylor propone dividir en dos sectores, un **sector programador**: encargado de elaborar instrucciones para cada tarea y el **sector ejecutivo**: encargado de ejecutar esas instrucciones.

Por otro lado propone dividir el trabajo entre los mismos ejecutores.

2- Selección del Personal: Diferenciar las personas aptas para cada sector, las destinadas a tarea intelectual y las de tarea de ejecución.

3- Métodos de Trabajo: Se eliminan movimientos innecesarios (lentos, inútiles), se cronometra el trabajo y se plantean esquemas estándar de trabajo.

4- Método de Incentivo: Aprovechar al máximo la ambición personal implementando estímulos económicos.

5- Capataces Funcionales: recomendó el reemplazo de un capataz, por un equipo de 8 capataces.

1- Capataz Inspector

2- Capataz de Planeamiento

3- Capataz de Disciplina

4- Capataz de Tiempo

5- Capataz Jefe de Cuadrilla

6- Capataz de Rapidez

7- Capataz de Circulación

8- Capataz de Reparaciones

Según Taylor, cada uno de ellos serían un experto en su tema, y se aprovecharía al máximo los beneficios de la especialización.

Desarrolle el sistema de tiempo y movimientos planteado por Taylor y cómo se relaciona con el incentivo económico planteado por el autor (o cómo se fijan los estándares en la escuela Clásica)

El estudio de tiempos y movimientos **busca obtener del hombre un comportamiento similar al de una máquina: máximos niveles de rendimiento, rendimiento constante, trabajo especializado.**

Para este estudio, **se analizaron los movimientos de cada operación, los instrumentos empleados, los tiempos para cada movimiento, optando por la forma más rápida, se eliminaron los movimientos, lentos, inútiles. Como resultado fijó un tiempo total estándar para cada trabajo.**

En Cuánto a su **relación con los estímulos económicos:** Taylor buscaba **estimular la ambición personal** mediante el uso de incentivos económicos. **Propuso compensar toda marca de rendimiento superior.** El incentivo se pagaba por excedentes sobre los estándares.

<p>Desarrolle el concepto formalista de la empresa y las funciones que la integran según lo aportado por Fayol.</p>
--

Hipótesis del Fayolismo

Fayol dice que el problema se encuentra en la parte administrativa y de dirección.

1- Concepción Formalista de la empresa: Fayol tiene una concepción de empresa formalista constituida por un conjunto de funciones ligadas entre si por 2 vínculos: **autoridad y comunicación.** Las funciones que la integran serían:

- Las funciones técnicas (producción, transformación)
- Las funciones comerciales (compras, ventas)
- Las funciones financieras (búsqueda y utilización de capitales)
- Las funciones de seguridad (protección de los bienes y de las personas)
- Las funciones administrativas (organización, coordinación y control)
- Las funciones contables (inventarios, balances, estadísticas, etc.)

El problema a resolver por Fayol fue: Encontrar el mejor modo de combinación en términos jerárquicos y de comunicación, entre las funciones que componen la citada estructura formal.

2- La autoridad de derecho divino: Fayol define a la autoridad “como el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer”.

3- Concepción mecanicista de las comunicaciones: Las únicas comunicaciones que debían darse eran las ligadas al trabajo y de tipo ascendente y descendente (órdenes y respuestas).

4- Existencia de principios de Administración: También destaca que para un buen funcionamiento de la empresa deben existir principios, leyes o reglas que las rijan.

<p>Explique las Propositiones Técnicas recomendadas por Fayol</p>
--

Las propuestas se concentran en 3 áreas:

1- El área de los principios de la administración:

1. División del trabajo: reducir el nro. de objetos sobre los cuales recae la atención y el esfuerzo.
2. Autoridad – Responsabilidad: autoridad es el derecho a mandar y a hacerse obedecer y no se concibe autoridad sin responsabilidad (recompensa - castigo).
3. Disciplina: respeto a los acuerdos, obedecer.
4. Unidad de Mando: es uno de los pilares del Fayolismo. Para una acción cualquiera un empleado no debe recibir ordenes de mas de un jefe.
5. Unidad de Dirección: un jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan a un solo objetivo.
6. Subordinación del interés particular al interés general: el interés de un empleado o grupo de empleados no debe prevalecer contra el interés de la empresa.
7. Remuneración del Personal: remuneración equitativa, debe dar satisfacción al personal y a la empresa.
8. Centralización: está referida a la concentración de la autoridad en el más alto nivel de la organización.
9. Jerarquía: constituida por la serie de jefes que va de la autoridad superior a los jefes inferiores.
10. Orden: material: un lugar para c/cosa y c/cosa en su lugar; y orden social: un lugar para c/empleado y c/ empleado en un lugar.
11. Equidad: = benevolencia + justicia.
12. Estabilidad del Personal: que el empleado permanezca el tiempo suficiente en su puesto para aprender a desempeñarse bien en su tarea.
13. Iniciativa: fomentar iniciativa en empleados.
14. Unión del Personal.

2- El área de los procedimientos administrativos:

Los procedimientos Administrativos según Fayol:

- 1- Estudio general
- 2- El programa de acción
- 3- El informe de un subordinado a su jefe
- 4- Las conferencias de jefes de servicio
- 5- El cuadro de organización (organigrama actualmente)
- 6- el cronometraje

3- El área de las capacidades: trata de establecer cuáles son las capacidades necesarias para desempeñar cada tipo de función.

- Niveles inferiores: las funciones requieren ejecutores que tengan conocimientos específicos del tipo de trabajo.
- Niveles superiores: en este nivel se requiere, además, de una habilidad administrativa.

¿Cuál fue la discusión entre el Taylorismo y el Fayolismo?

La discusión surgió porque **Taylor** recomendaba el sistema de **capataces funcionales**, 8 capataces, cada uno dedicado a una tarea específica, **beneficiándose de la especialización**, mientras que **Fayol** buscaba el **principio de unidad de mando**, donde ningún empleado debía recibir órdenes de más de un jefe para una tarea específica.

¿A qué denominaron los neoclásicos alcances del control? Desarrolle brevemente.

Principios de Alcance de Control o ámbito de Control:

Consiste en determinar cuál sería el número óptimo de subordinados que un jefe tendría que manejar. La cantidad dependerá de las actividades operativas y de las condiciones del subordinado y el jefe.

Los diferentes tipos de relación con los jefes son:

Relación directa: mantenida por el jefe con cada uno de sus subordinados.

Relación de grupo: se da entre el jefe con distintos grupos de subordinados.

Relaciones cruzadas: se da entre los subordinados.

En base a esto se llega a una fórmula matemática, la cual es insuficiente ya que no tiene al grupo como razón social.

Graicunas: Fórmula: $(2/2^n + (n-1)) n$

Según Graicunas: 4 a 5 subordinados en niveles superiores y 8 a 12 subordinados en niveles inferiores.

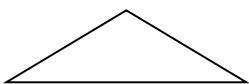
Urwich: 5 o 6 subordinados por cada jefe

Neuman: 3 a 7 niveles superiores/ 15 a 20 en los niveles inferiores

Koontz y O'Donnel: 4 a 8 subordinados en niveles superiores y 8 a 15 subordinados en niveles inferiores.

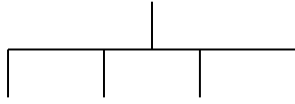
En base a esto se logra el análisis de las pirámides:

Pirámides chatas:



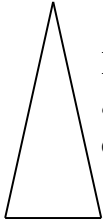
Donde hay muchos subordinados y pocos jefes, son pocos los niveles jerárquicos, es más rápida la comunicación pero disminuye el nivel de control.

Pirámides estilo rastrillo o peine:



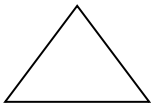
Difícil controlar, fácil comunicación.

Pirámides alargadas:



Muchos niveles jerárquicos, y pocos subordinados, mejora el control pero se alarga la estructura, crece el número de niveles con el consiguiente problema de comunicación e información.

Pirámides equilibradas (intermedia):



En esta se busca el equilibrio entre el nivel jerárquico y el control. Es óptimo el control y la comunicación.

Aportes realizados por la escuela de Relaciones Humanas

Escuela de Relaciones Humanas 1925- 1946 (opuesta a los neoclásicos)

MAYO principal autor.

Las experiencias determinaron que **no era el factor ambiental** lo que mejoraba la **producción** sino el prestar atención a los **grupos de trabajo**, la relación con ellos, cómo tratarlos.

La Crítica plantearon una organización sin estructura. Org. Informal.

Experiencias:

1- Experiencia Iluminación: 1924 a 1927

Se compararon 3 salones de trabajo, en los que variaban la intensidad de la luz para ver si esto afectaba la producción.

Se tomaba nota a cada hora de la temperatura y la humedad, los trabajadores eran sometidos a exámenes médicos.

Los cambios no trajeron diferencias en la productividad.

Aporte: Las condiciones ambientales no son el factor preponderante en la productividad

2- El test Room 1927 a 1932

La experiencia se hizo en base a una tarea repetitiva, se observó un grupo de operarios, y por períodos se fue modificando: sistema de pago, pausas de descanso, reducción de la jornada de trabajo, refrigerios.

Aportes:

- Los estímulos financieros no eran un factor fundamental.
- Situación clave determinante del rendimiento “situación social”:
 - satisfacción en las relaciones de grupo
 - satisfacciones en las relaciones con el supervisor
- Influencia relativa de las pausas de trabajo.

Conclusión: mayor rendimiento.

3- Cama de Mica:

Se repite el test de Room, la tarea era partir gruesas hojas de mica, pero por períodos se fueron modificando las pausas de trabajo.

Al introducir las pautas de descanso la curva de rendimiento empezó a aumentar, pero no tanto como en el test de room debido a que el 2do grupo no se hallaba socialmente integrado.

Aportes:

- Confirmación de la Influencia relativa de las pautas de descanso
- Importancia determinante sobre la productividad de la “situación social”.

4- Programa de Entrevistas:

Tuvo como objetivo conocer las actitudes y sentimientos de los empleados. Consistió en entrevistas realizadas a los empleados sobre los puntos a aclarar.

Aportes:

- Importancia de la comprensión por parte de los operarios de los fines del trabajo.
- Se advirtió la existencia de grupos informales que definían niveles de producción mínimos y máximos, liderazgos que mantenían la unión de grupos.

5- Cuarto de alambres:

Surgió de la necesidad de examinar la influencia de los grupos sobre el comportamiento productivo. Se ubicó un grupo de operarios en una sala, no se introdujo ningún tipo de variación durante el período de observación. El equipo de investigación estaba formado por un observador y un entrevistador.

Aportes:

- Demostración del predominio de la organización informal sobre la formal.

- Demostración de que para el trabajador vale más la pertenencia al grupo que los incentivos económicos.
- Descubrimiento de numerosos grupos informales en la empresa.

APORTES de Hawthorne

- Destruyeron la teoría clásica de la motivación exclusivamente económica de Taylor.
- Pone de manifiesto que el hombre está motivado por un conjunto de factores: económicos, sociológicos y psicológicos.
- El foco de atención no es el individuo sino el grupo
- Todo individuo necesita formar parte de un grupo
- El grupo está dirigido por un líder
- La participación motiva la conducta en sentido cooperativo.
- Lo mismo sucede con la supervisión flexible en lugar de capataces duros.

Describe el modelo burocrático de Weber. Cuáles son sus características. Expresa el concepto de autoridad.

El Modelo Burocrático: La Escuela Estructuralista o Teoría de la Burocracia (1946-1950)

Mientras los neoclásicos analizaron cuestiones operativas de administración y producción, **los autores del estructuralismo persiguieron la construcción de modelos de control social.** El estructuralismo surge a principios de siglo y se desarrolla durante la Segunda Guerra Mundial, con **Max Weber que estudia las motivaciones de la conducta. Sus principales herramientas fueron las variables de poder y de legitimación de la autoridad.**

Medios de Legitimación de la Autoridad:

Racional: Dada por las normas, leyes. Ej.: Ejercen los funcionarios.

Tradicional: dada por la costumbre (siempre ha sido y debe ser). Ej. Relación de padres con los hijos.

Carismática: que se basan en las condiciones personales de quien ejerce la autoridad, los súbditos se identifican o lo reconocen como tal. Ej. Líderes religiosos, políticos.

“La autoridad se legitima mediante la aceptación, que otorga, de esta manera, poder a la autoridad”

De ambos conceptos: el de poder (la capacidad de inducir a otro a aceptar órdenes), y legitimación (el nivel de aceptación de las ordenes por parte del subordinado, porque comparte o está de acuerdo con el sistema de valores del superior que se la ha impartido), se obtiene por sumatoria que define la Autoridad.

La autoridad para weber, no es sólo la simple ejecución de una orden, sino también la aceptación de esa orden por el subordinado.

El modelo Weberiano es un modelo rígido que impide las relaciones informales, con una estructura jerárquica inflexible, impersonal que persigue los objetivos de eficiencia y racionalidad.

Algunos conceptos básicos del modelo:

- Es un esquema formal
- La especialización del trabajo en las funciones ya esta establecida y cada funcionario ya sabe que hacer.
- Las pautas de conducta están predeterminadas.
- No existe relación interpersonal
- Existen 2 líneas de autoridad: la ascendente y descendente.
- La profesionalidad de un empleado esta garantizada por un sistema de puntajes de acuerdo a su capacidad, mérito y antigüedad.
- Todo funcionario puede desaparecer y ser cambiado por otro sin que sus funciones dejen de cumplirse.

El modelo Weberiano no reconocía el **conflicto** como tampoco era reconocido por los clásicos, pero Mertrion introduce el concepto de conflicto, analizando la estructura del grupo en base a funciones, las separó en dos categorías:

- aquellas funciones que surgen a la superficie, que se pueden estudiar y llegar a conocerse, son funciones manifiestas.
- aquellas que se mantienen ocultas y se desconocen, son funciones latentes.

Según los estructuralistas el conflicto existe en estado latente y es necesario sacarlo a la superficie.

Críticas del modelo:

- Muy formal
- Es sumamente rígida e inflexible por lo que en ciertos casos resulta ineficiente.
- El cumplimiento de las normas, en vez de ser la herramienta para cumplir los objetivos, se transforman en el objetivo.

<p>Compare el concepto de Autoridad de los autores clásicos con el concepto de autoridad de Weber.</p>

Fayol define a la autoridad como “el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer”. Es decir, si hay una orden, hay que obedecerla, sin tener en cuenta lo que le pasa al hombre (si es su voluntad acatarla o no), se trata al hombre como a una máquina, no se tiene en cuenta su influencia.

En cambio para **Weber** la autoridad, es la suma del poder (la capacidad de inducir a otro a aceptar órdenes), y legitimación (el nivel de aceptación de las ordenes por parte del subordinado, porque comparte o esta de acuerdo con el sistema de valores del superior que se la ha impartido).

O sea, no es sólo la simple ejecución de una orden, sino también la aceptación de esa orden por el subordinado.

De ambos conceptos: el de Weber cambia el concepto de autoridad, de origen divino (clásicos) pasa a ser de tipo legal, que emana de un conjunto de reglas, leyes y ordenanzas.

Teoría de las Organizaciones: Ubicación en tiempo y entorno mundial en el momento de su aparición.

Período aproximado de influencia: 1950-1960.

Surgió terminada la Segunda Guerra Mundial, encontrándose el continente europeo devastado por la guerra, política y económicamente. Todo el conocimiento tecnológico y estratégico utilizado en la guerra, se comenzó a utilizar en las organizaciones, que reciben así nuevas tecnologías, mayor automatización en las comunicaciones y en la información y nuevos modelos de decisión y planeamiento.

Explique la Teoría del Equilibrio y de la Influencia Organizativa desarrollada por la Teoría de las Organizaciones.

Teoría de la Influencia Organizativa:

Aporte de Barnard complementado por Simon: La influencia Organizativa **dice que, lo importante no es mandar o tener autoridad sobre los demás, sino lograr la influencia necesaria para que la conducta de los demás se ajuste a los objetivos perseguidos.**

Influencia es combinación de la autoridad con la comunicación, identificación y eficiencia.

La influencia se diferencia del tradicional concepto de autoridad en lo siguiente:

- 1- se puede influir a través del consejo, de la sugerencia obteniendo resultados que la autoridad no hubiera logrado.
- 2- La influencia hace que el subordinado reconozca que lo que hace es lógico y razonable.

Teoría del Equilibrio: Esta teoría se basa en las motivaciones y razones por las cuales un individuo decide entrar y participar de una organización, persiguiendo el objetivo de la misma.

Chester Barnard expuso la denominada Teoría del equilibrio, según la cual **en toda organización existe una aportación de esfuerzo de los miembros que obtienen a cambio una compensación.**

La Teoría del equilibrio formula:

- una organización esta formada por sus participantes.
- cada participante y cada grupo de participantes recibe satisfacciones en recompensa a sus aportes al organismo.
- Cada participante continuará en una organización mientras los incentivos sean mayor que las aportaciones que le exigen.

Explique la Teoría de la Formación de los Objetivos desarrollada por la Teoría de las Organizaciones

Esta teoría se basa en la formación de grupos donde sus integrantes persiguen fines comunes, para que participen todos los miembros de la organización en la formación de objetivos. El proceso de armado del grupo incluye una negociación entre los individuos cuando los fines no coinciden.

Cyert y March desarrollan esta teoría y explican el proceso en tres etapas:

- 1- Proceso de negociación o regateo, donde se fijan las condiciones generales del grupo.
- 2- El proceso organizativo interno, donde se elaboran los objetivos.
- 3- El proceso de adaptación, en respuesta a los cambios del medio ambiente.

Explique la Teoría del Conflicto desarrollada por la Teoría de las Organizaciones

Se determinaron 3 tipos de conflictos:

Conflicto Individual: el conflicto esta en el individuo.

Conflicto organizacional: puede ser el individuo como raíz del conflicto o el grupo.

Conflicto interorganizacional: es el conflicto entre 2 o más organizaciones.

El conflicto individual se debe a la no-aceptación de alternativas(el individuo tiende a buscar nuevas alternativas), a la no-compatibilidad (cuando las dos alternativas son buenas), o a la incertidumbre (cuando el individuo no conoce como se van a dar las alternativas).

March y Simon Al estudiar la reacción al conflicto para intentar su superación se definen 4 modelos:

Modelos analíticos:

- Logran la solución total
- Logran la solución por medio de la persuasión

Modelos de negociación:

- **Negociación propiamente dicha**

- **Manejo político**

Las condiciones que deben presentarse para la aplicación de los modelos analíticos son 3: objetivos compartidos, diferencias en subobjetivos y falta de información.

Objetivos compartidos: se solucionan mediante Modelos analíticos

Diferencias en objetivos: se solucionan mediante la Negociación.

Si hay objetivos compartidos, falta de información y además, diferencias en los subobjetivos, puede existir un conflicto. Entonces, se admite la persuasión.

<p>Explique la Teoría de la Decisión desarrollada por la Teoría de las Organizaciones</p>
--

Simon introdujo el concepto de Especialización Vertical, referido a la división del trabajo entre los niveles superiores e inferiores. Y mencionó 3 razones para la misma:

- 1- La Esp. Vertical es **necesaria para realizar coordinación entre empleados**
- 2- Da lugar a una **mayor destreza en la toma de decisiones**
- 3- Permite que el **personal sea responsable de sus decisiones.**

Pasos del proceso decisorio:

- 1- **Tener bien claro el fin a alcanzar y los medios existentes.**
- 2- **Analizar la cadena de medios a fines**
- 3- **Determinar las alternativas existentes para alcanzar el fin.**
- 4- **Determinar las consecuencias que traerá cada alternativa.**
- 5- **Toma de decisión.**

<p>Expresa los fundamentos que impulsaron el desarrollo de la teoría de los sistemas.</p>
--

Bertalanffy fue quien expuso por primera vez la teoría de los sistemas, con el fin de lograr una metodología integradora para el tratamiento de los problemas científicos.

Las razones que fundamentan el estudio de los sistemas son:

- **Permite la uniformidad científica**
- **Supera las limitaciones de la teoría de las organizaciones**
- **Otorga una adecuación sociológica a la administración**

Esta teoría constituye el medio para que la administración avance referente a metodología semántica, uniformidad científica y actualización psicológica, ya que la administración está muy vinculada con la sociología, todas las hipótesis que desarrolla

son conductistas, llevan al empirismo (se apoya exclusivamente en la experiencia y la observación).

Aportes más importantes de la Teoría de los Sistemas

- Aportes semánticos
- Se pone énfasis en los procesos, la interacción, información, decisión, control y estructura como un ciclo.
- La organización es un sistema semiabierto que es parte de un sistema mayor.
- La importancia del medio que rodea a la organización.

Explique los indicadores de desempeño de la Org.

En la evaluación del desempeño se destacan 3 indicadores:

- 1- **Resultados Económicos y Financieros:** se refieren a cambios en la composición o valor de los recursos operativos, incluyen **rentabilidad de las operaciones, flujo de fondos, variación en el valor patrimonial**, etc. Todos ellos se miden en términos monetarios y surgen de la contabilidad.
- 2- **Atributos Objetivos:** se refiere a condiciones fácticas (basadas en hechos) que no representan un resultado económico-financiero (pero afectan estos resultados). Estos atributos incluyen el **crecimiento, participación en el mercado, calidad, productividad, innovación**, etc. Estos se miden a través de indicadores cuantitativos, monetarios o no monetarios y sus fuentes pueden ser diversas.
- 3- **Atributos Subjetivos:** están dados por opiniones de actores claves: **Cliente** (en cuánto a su satisfacción como tal, su imagen de la empresa), **Personal** (respecto de su motivación). Se pueden medir en términos cuantitativos, no monetarios y se basan generalmente en encuestas o indicadores indirectos (como ej. El ausentismo con respecto a la motivación del personal).

Desarrolle las diferentes maneras de medir los resultados de la empresa, según LAZZATTI, en su libro Anatomía de la Org. Ej. c/uno.

Idem anterior.

Desarrolle el concepto de Sistema. Describa los elementos que lo componen.

Sistema: Conjunto de componentes interrelacionados que interactúan entre sí con un objetivo determinado.

Abstractos: son creación de la mente humana. Ej. Sistemas religiosos, culturales.

Físicos: Conjunto de elementos materiales que interactúan para lograr un objetivo. Ej. Un sistema educativo, de información, de contabilidad.

Elementos de un Sistema:

- **Contexto o ambiente:** conj. De objetos exteriores que rodean, contienen e influyen al sistema.

- **Límites:** los límites separan y demarcan el ambiente respecto del sistema. La permeabilidad del límite, deja pasar todo o restringe todo lo que entra y sale de la organización.

- **Entradas y salidas:** Es la interacción entre el sistema y su ambiente. **La entrada** es cualquier ingreso del ambiente al sistema y **la salida** es un elem. Que sale del sistema. Ej. En un sist. De información los datos ingresan al sistema como entrada y luego de un proceso egresan como salida bajo la forma de información.

- **Subsistema:** Cuando un componente de un sistema es en si mismo un sistema, se lo llama **subsistema**.

Cada subsistema dentro de un sistema se conecta con otros subsistemas para lograr un fin determinado. La interconexión entre sistemas se denomina interface. Estos se encuentran situados en los límites de un subsistema o (sistema) y se encargan de trasferir la información entre ellos.

Ej.: en un sistema de comercialización, los subsistemas serían los empleados del sector, equipos, instalaciones, etc. Una nota de pedido sería una interface entre el sistema cliente y el sistema comercialización.

Dos aspectos a tener en cuenta de los subsistemas:

Fragmentación: cada sistema debe fragmentarse en subsistemas, para que cada subsistema con sus logros contribuya a los fines del sistemas inmediato superior y así hasta llegar a los objetivos globales. Esto lo hace mediante un proceso de descomposición de tareas y luego de composición (obtención de logros).

Simplificación: la simplificación es el proceso de ordenar los subsistemas de modo que reduzcan el número de interconexiones.

- **Retroalimentación (Feed Back):** Es la forma en que se produce el control del sistema, que es el proceso que mide su funcionamiento y lo orienta hacia sus objetivos.

Proceso: Las salidas se miden mediante **sensores**, un **dispositivo comparador** realiza las comparaciones entre el funcionamiento real y el **objetivo preestablecido**. Por último un **activador** se encarga de corregir o ajustar las variaciones detectadas. (* **elementos en negrita**)

Hay 2 tipos de retroalimentación:

Negativa: del tipo correctivo

Positiva: refuerza la operación del sistema sin modificar sus actividades.

Explique los distintos tipos de Sistemas, de ejemplos
--

Sistemas abiertos y cerrados: En los **sistemas abiertos** el límite es permeable ya que intercambian información, materiales, energía con su ambiente y se ajustan a los cambios del medio. Ej. el hombre, los sistemas organizacionales. El mecanismo de adaptación con el ambiente se llama Homeostasis.

Los sistemas cerrados no interactúan con el medio ambiente tienden a la entropía. Ej. una reacción química desarrollada en un crisol cerrado y sellado.

Sistemas determinísticos y probabilísticos: son **determinísticos** cuando la interacción de sus elementos se conoce con certeza. Ej. programa de computación, armado con instrucciones precisas y detalladas. En los **sistemas probabilísticos**, no se conoce con certeza su comportamiento por lo que se estudian en función de su actuación. Ej. un sistema de determinación de ventas futuras.

Sistemas hombre-máquina: implica que algunas tareas son realizadas por el hombre y otras por la máquina.

Características de los Sistemas

- La conducta de cada elemento tiene un efecto sobre la conducta del todo, por lo que son interdependientes.
- Los elementos de un sistema están interconectados y no pueden dividirse en subgrupos independientes de ellos. Ya que:
- Cada parte del sistema tiene propiedades que se pierden cuando se separan del sistema.

Desarrolle La Organización como Sistema

La organización es un Sistema Abierto, pero tiene otra característica, que es la **equifinalidad**, que significa que puede lograr sus objetivos de más de una manera.

La organización conforma un sistema sociotécnico integrado, diseñado para concretar propósitos, tendiente a la satisfacción de las necesidades de sus integrantes.

El enfoque sociotécnico ('50) surgió a fin de lograr un sistema que **permitiera obtener satisfacción en el trabajo junto con la eficiencia tecnológica**.

Dentro de esta teoría **Leavitt describe** a la **organización** como **constituida por 4 componentes** interrelacionados:

1- Tareas; 2-Personal; 3- Tecnología; 4-Estructuras.

Cuando uno de estos componentes cambia, los demás tienden a ajustarse para amortiguar el cambio.

Desarrolle La Administración de las Organizaciones

La administración en una organización es la encargada de imprimir dirección, de fijar sus objetivos y de organizar sus recursos a fin de obtener los resultados deseados.

Anthony definió un modelo de actividades en tres niveles:

Planeamiento Estratégico: consiste en la formulación de planes y políticas que puedan establecer un cambio en la dirección de las organizaciones.

Control Administrativo: no sólo contempla actividades de control, sino que también se asegura que las actividades desarrolladas sean similares a las metas establecidas en sus planes.

Control Operacional: se asegura que las operaciones se ejecuten con eficiencia.

Breve explicación de sistemas Administrativos y Sistemas de Información

Un sistema Administrativo es un sistema que a través del procesamiento de todos los elementos administrativos, produce la información necesaria para todos los niveles de la organización.

El sistema administrativo procesa los datos captados de fuentes tanto internas como externas, generando información que servirá para tomar decisiones. Por consiguiente, los sistemas de información son subsistemas de los sistemas administrativos que tienen la responsabilidad de hacer fluir toda la información necesaria dentro de la organización.

Enuncie y explique las diferencias entre objetivos, cuota y meta. Da un ej. De cada una de ellas.

Objetivos: Constituyen el nivel de aspiración sobre el desempeño. Es la expresión de los resultados esperados. Ej. rentabilidad, crecimiento, satisfacción de clientes, etc.

Metas: Son objetivos cuantitativos expresados en términos específicos y acotados en el tiempo. Ej.: Si una empresa se propone lograr una producción de 60.000 unidades en un trimestre, las metas a alcanzar mensualmente serán 20.000 unidades.

Cuotas: son los componentes de objetivos asignados a un individuo o conjunto de individuos.

Qué entiendes por núcleo operativo. Dar 2 ej. De tareas que pertenezcan al núcleo operativo y un ej. Que no pertenezca.

El **núcleo operativo** es un conjunto de tareas regulables, estables, repetitivas. Son las que hacen que la empresa esté funcionando, tareas que le dan vida a la empresa.

Estas tareas son las más fáciles de sistematizar.

Entonces, el primer aspecto a tener en cuenta para la formalización de tareas es el núcleo operativo. Ej. recepción de mercadería, control del personal.

Las tareas periféricas son las más difíciles de sistematizar, no son cosas que ocurran habitualmente. Ej: El guardia que controla el personal tiene un accidente en el trabajo, un camión que transporta mercadería fue asaltado.

¿A qué denominamos techo expansivo? Explique

Es un límite dado por el alcance propuesto al definir el proyecto, lo que limita su accionar. El techo expansivo sólo podrá superarlo otro P.O.F.

En el caso de la Organización Informal es el límite que el administrador no puede pasar por más que agudice su capacidad como organizador.

Indique y explique cómo se vinculan las variables del objetivo de un proyecto

Las variables del objetivo de un proyecto son:

- 1- Servicios esperados : Es lo que se quiere lograr con la aplicación del P.O.F, lo que se quiere sistematizar. Ej.: Toda la actividad comercial.
- 2- Presupuesto disponible: Son los recursos disponibles para poder implementar el P.O.F. Ej.: recursos materiales, humanos, tecnológicos, monetarios.
- 3- Tiempo: Plazo dado hasta la implementación total del P.O.F.

Las tres variables tienen cierta capacidad de negociación entre sí, todas se influyen unas a otras. **Una vez definidas estas variables, podemos definir el objetivo del proyecto que es el que permite a su vez definir la envergadura del mismo.**

Vinculación de estas variables:

Relación costo-tiempo: Se puede aumentar la cantidad de tiempo asignada a la implementación del proyecto, pero esto a su vez implica un costo que es el que determina el margen de elasticidad que se puede tener.

Desarrolle las causas que originan Informalización del núcleo operativo. Dar un ej. de c/uno.

La informalización del núcleo operativo sucede cuando la empresa se expande, ya que también lo hace el núcleo operativo incluyendo tareas nuevas que no están formalizadas y se da también por la degradación generada por la informalización surgida a partir de la necesidad de mantener actualizado el núcleo. Ej. Afip necesita generar facturas por triplicado, hay que implementarlo modificando las tareas actuales. Estas actividades quedarán informalizadas.

Determine las diferencias entre información directiva y operativa. De ej.

Información Operativa: es la que se utiliza para las informaciones cotidianas y repetitivas en la rutina de la empresa. Es información necesaria, permanente porque se necesita todo el tiempo.

Información Directiva: sirve para mejorar las cosas cuando están en marcha. Es más refinada que la anterior y se puede prescindir de ella.

Enuncie y explique los pilares en los que se apoya toda la empresa

Los tres pilares fundamentales son:

Mercado: se refiere al ámbito donde la empresa intercambia productos y servicios. Si no existe el mercado la empresa desaparece. Ej.: si se fabrica algo que la gente no quiere consumir, criadero de víboras.

Administración: es la capacidad de toma de decisiones, tomar las decisiones oportunas en los momentos precisos. Ej.: En una empresa familiar muere el padre que se encargaba de la Administración, quedan los hijos que carecen de la aptitud innata y de la capacidad de conducción necesaria para llevar la empresa, la empresa desaparece.

Organización: es un conjunto de procesos y actividades que funcionando en forma correcta y ordenada conducen al logro de los objetivos organizacionales.

Cuándo nace y cuando muere la Org. formal y la Org. informal en una empresa

La **Organización Formal** nace por decisión de acudir a ella, no tiene tope de finalización, cuando el organizador se va, el sistema se sigue manteniendo, sólo desaparece por decisión de acabar con ella.

La **Organización Informal** nace para corregir un problema, y no muere nunca, esto sólo ocurre cuando es reemplazado por otro.

Defina las modalidades para encarar un Proyecto

Modalidad llave en mano: se adquiere un producto, instalado, funcionando, y aprobado. El usuario paga estos 3 requisitos por lo que los riesgos corren por cuenta del proveedor. Es una modalidad que busca seguridad.

Modalidad costo - resultado: Se decide pagar lo que resulte, siempre y cuando se garantice un determinado nivel de eficiencia.

Realizar un cuadro comparativo entre Org. formal y Org. Informal

	FORMAL	INFORMAL
Plazo de Ejecución: lapso de tiempo en q la empresa sufre	LENTO	RÁPIDO

Resumen Final: Sistemas y Organizaciones

hasta q se empiezan a ver los resultados.		
Alcances: puntual: resuelve el problema que se presenta nomás, general: resuelve una multiplicidad de aspectos.	GENERAL	PUNTUAL
Documentación: Si son documentados los procesos.	DOCUMENTADA (para q la org. siga funcionando cuando el organizador ya no este presente)	NO DOCUMENTADA
Oportunidad: cómo resuelven los problemas	PREVENTIVA (prevé los problemas para generar Instr. q los solucionen cuando no este)	CORRECTIVA (Actúa sobre la marcha)
Vida útil:	LARGA (genera instr. para q dure años)	CORTA
Ejecutores:	ESPECIALISTA	ADMINISTRADOR
Costos:	CAROS (por ser lentas y largas)	BARATOS (al ser puntual, rápida y corta)
Criterios: que se usan	UNICIDAD DE CRITERIOS	MULTIPLICIDAD DE CRITERIOS
Tipos de decisiones:	PROGRAMADAS	NO PROGRAMADAS
Base Metodológica: para realizar actividades	EXISTEN MÉTODOS	NO EXISTEN MÉTODOS

Enumere y Explique los elementos del sistema basado en computadoras

Software: Programas de computadora..

Hardware: Maquinaria, equipamiento.

Personas: Usuarios y operadores del Hardware y el Software. Operadores, Diseñadores, Ingenieros, etc.

Base de datos: Información organizada a la que se accede por medio del software.

Documentación: Manuales, formularios.

Procedimientos: Los pasos a seguir en el empleo del sistema.

Desarrolle el concepto de sistema basado en computadoras

Es un conjunto o arreglo de elementos que están organizados para realizar un objetivo predefinido procesando información.

Defina ingeniería de sistemas de computadoras

Es el diseño y desarrollo de sistemas de información, estableciendo una secuencia de pasos a seguir que garantizan obtener económicamente software que sea fiable y que funcione eficientemente.

La Ingeniería del Software surge como consecuencia de un proceso denominado Ingeniería de Sistemas de computadoras.

La Ingeniería de Sistemas de computadoras, en vez de concentrarse únicamente en el software, se concentra en una variedad de elementos, analizando organizando y diseñando esos elementos en un sistema que pueden ser un producto, un servicio o una tecnología para la transformación de información o control de información.

Métodos de la Ingeniería del Software: Indican como construir técnicamente el Software.

Herramientas de la Ingeniería del Software: Proporcionan un soporte automático o semiautomático para el proceso y para los métodos.

<p style="text-align: center;">Desarrolle brevemente las características de las diferentes etapas en la evolución del software</p>

Evolución del Software:

Primer Etapa 1950-1965

- Software a medida. Cada usuario desarrolla los sistemas de acuerdo a lo que necesita
- La mayoría del software se desarrollaba y se usaba por la misma persona
- Distribución limitada

Segunda Etapa 1965-1975

- Aparece la multiprogramación, la idea de software como producto.
- Se utilizan para distintas funciones y empiezan a compartirse.
- Sofisticación, avance tecnológico, tanto como Software o Hardware.
- Aparecen los primeros sistemas de gestión de base de datos.

Tercer Etapa 1980-1990

- Aparecen Redes de Área local y global
- Aparecen los microprocesadores, y los competidores buscando hacer el microprocesador más potente y mas chico.
- Se abaratan los costos

Cuarta Etapa

- Potentes máquinas personales controladas por Sistemas Operativos sofisticados.
- Gran utilización de las redes de información
- Facilidad de acceso a la información
- Tecnología Orientada a Objetos

Describe los distintos tipos de Software

Tipos de Software:

Software de Sistemas: Conjunto de programas que han sido escritos para servir a otros programas. Ej.: compiladores, editores, etc.

Software de tiempo real: Es el software que mide, analiza y controla sucesos del mundo real conforme ocurren.

Software de Gestión: Es el software utilizado para el procesamiento de información comercial. Ej.: cuenta de haberes, debito, inventarios, etc.

Software de Ingeniería y Científico: Esta caracterizado por los algoritmos de “manejo de números”.

Software Empotrado: Se utiliza para controlar productos y sistemas de los mercados industriales y de consumo. Ej. Control de las teclas del horno microondas.

Software de Computadoras Personales: Ej.: los de procesamiento de textos, hojas de cálculo, gráficos por computadora, multimedia, entretenimientos, etc.

Software de Ingeniería Artificial: Estos hacen uso de algoritmos no numéricos para resolver problemas complejos.

EL PLANEAMIENTO

¿En qué consiste el Planeamiento, qué son los planes, con qué elementos no se deben confundir?

Debe consistir en diseñar un futuro deseable y buscar el modo de alcanzarlo. Los planes son decisiones de cursos de acción futuros.

Razones:

- Es una forma de definir las situaciones que se dan dentro de la Org. para tener un conocimiento previo de cómo cumplirlas.
- Orientan la conducción de la Org. y el control de su gestión

Los planes no deben confundirse con otros elementos como:

Políticas: determinan los criterios generales a adoptar en las distintas funciones y actividades, sirven como orientación.

Proyección: predicción del comportamiento futuro basada en el desenvolvimiento del fenómeno en el pasado.

Pronósticos: constituyen predicciones de comportamientos futuros que han sido elegidos como válidos por analistas de la situación.

Procedimientos: definición detallada de los pasos a ejecutar para realizar una actividad.

Proyecto: es la unión del propósito y el procedimiento, mediante el cual habrá de llevarse a cabo una decisión importante y a la largo plazo.

Horizonte del Planeamiento

PLANEAMIENTO A LARGO PLAZO O ESTRUCTURAL:

Involucra aspectos estructurales, posicionamiento en el mercado, tecnología, etc.

Metodología para realizar Planeamiento estructural:

Objetivo: formular objetivo teniendo en cuenta la misión

Prospectiva: qué nos depara el futuro, anticipar el comportamiento del contexto

Auditoria de posición: determinar donde se halla parada la organización hoy, para establecer el camino a recorrer hacia los objetivos.

Formulación de planes: qué debemos hacer?

PLANEAMIENTO ANUAL O DE GESTIÓN:

Implica la elaboración de presupuestos de ventas, inventarios, producción, personal, compras, etc.

Este planeamiento se realiza a través del Presupuesto resumiendo toda actividad que la organización llevará a cabo.

Los objetivos del sistema presupuestario:

- es un instrumento de anticipación del futuro
- constituye una buena base para establecer una administración por objetivos.

Los problemas que complican el sistema presupuestario:

- la incertidumbre
- el tiempo de respuesta
- el costo
- la inflación, etc.

PLANEAMIENTO A CORTO PLAZO U OPERATIVO:

Implica la programación de las ventas, la producción, etc. Para lapsos de no más de 2 o 3 meses.

Este tipo de planeamiento se realiza luego del planeamiento de gestión, implica llevar éste a un grado mayor de detalle.

La programación consiste en establecer la **sincronización** y la **asignación de recursos** para realizar una actividad determinada. La sincronización es la fijación de la secuencia

(orden) y la cronología (tiempo) de cada actividad. La asignación de recursos determina qué hombres, equipos, fondos, serán ocupados en esa actividad.

Técnicas para resolver problemas de programación

Gráfico de gantt: tiene 2 escalas, horizontal (tiempo), vertical (elem. de la programación). Las subdivisiones horizontales presentan: transcurso de una unidad de tiempo, trabajo programado para ese intervalo, trabajo realizado en el mismo.

Método del camino crítico: cada tarea es simbolizada por un nodo. Establecidos los tiempos que correspondan a las tareas, la técnica busca determinar la secuencia de nodos adyacentes que yendo del principio al final del proyecto, tengan mayor duración, ese será el camino crítico.

En qué consisten las tendencias del planeamiento. De un ej. De c/una.

Tendencia de satisfacción: tienden a establecer metas fácilmente alcanzables. Ej.: hacer 5 materias este año, recibirme de analista.

Tendencia de optimización: tienden a lograr lo máximo posible .Ej.: hago todas las materias de 2do años este año.

Tendencia de adaptación: son planeamientos con alternativas, se adapta a los cambios que influyen en la organización. Ej.: hago la materia si apruebo las del primer cuatrimestre.

Explique el concepto de consistencia horizontal y vertical del planeamiento.

La **consistencia vertical** del planeamiento se refiere a que debe existir una total integración de los objetivos en los distintos niveles de la organización.

La **consistencia horizontal** se refiere a que los objetivos deben estar correctamente integrados entre los distintos sectores. Ej.: los objetivos definidos en el área productiva relacionados con los objetivos del área comercial.

Desarrolle el concepto de planeamiento estratégico y su Objetivo

Planeamiento Estratégico: Es la formación de los objetivos de una estrategia entendida como el conjunto de decisiones que toma una organización para determinar sus metas y objetivos, generar políticas y programas para alcanzar tales objetivos.

Objetivo:

El planeamiento Estratégico mantiene a la organización adaptada a su entorno, garantizando su acomodo al mismo y su supervivencia a largo plazo.

Un plan estratégico a largo plazo debe integrar otras actividades de planificación a corto plazo, tales como las siguientes:

Presupuesto anual: objetivos específicos y programas de acción del primer año del plan.

Previsiones a corto plazo: Detalle de los rendimientos alcanzados en el año.

Informes de dirección: Compara los resultados actuales con los planificados, si surgen desviaciones se realizan las acciones correctivas correspondientes.

Nombre los Factores Clave y Beneficios del Planeamiento estratégico

Factor clave: Un sistema efectivo de planificación estratégica requiere de:

- Apoyo a la Gestión de Alta Gerencia.
- Participación del personal que está trabajando en la toma de decisiones.
- Comunicación de los planes a los distintos niveles de la organización.
- Revisión periódica de las metas y de los planes.

Beneficios:

- Integra el desarrollo de objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, y funciones a través de toda la organización.
- Permite decidir con antelación qué es lo que debe ser hecho, cuándo debe ser hecho, cómo debe hacerse y quién debe hacerlo.

Nombrar los riesgos del Planeamiento Estratégico

Organización:

- Falta de implicación por parte de Alta Dirección
- Opinión por parte de los directivos de que tienen poco tiempo para participar en el esfuerzo de planificación.

Análisis del entorno e interno de la Organización:

- Falta de concientización en la necesidad de utilizar información externa.
- Ignorancia de las nuevas disposiciones legales que pueden afectar la marcha de la organización.
- Falta de reconocimiento de los recursos disponibles

Objetivos y metas de desarrollo:

- Desarrollo de objetivos y de metas que sean inconsistentes con los fines generales de la organización.

-Fracaso en el establecimiento de las metas que deban ser cumplidas en el período cubierto por el plan.

Implantación:

-Fracaso al desarrollar el sistema de control.

-Resistencia del personal al cambio.

Etapas del Proceso de Planificación Estratégica
(diagnóstico int. y ext., analiz. las fortalezas y debilidades, oport. y amenazas)

Organización:

Esta etapa implica el **desarrollo de los objetivos** preliminares de la organización, la **identificación de los recursos** de planificación, e **identificar las fuentes mas relevantes de datos** externos e internos.

Análisis y Previsiones del entorno:

En esta fase se determina que factores externos presentan oportunidades o amenazas.

Se analizan: Influencia económicas, demográficas, cambios culturales, comercio internacional, tecnología, etc.

Los directivos pueden entonces planificar y hacer que las decisiones resulten ventajosas en relación con las oportunidades del entorno y que disminuya el impacto de las amenazas externas.

Análisis interno y diagnóstico:

En esta etapa, los directivos deben evaluar la posición externa de la organización, identificando los puntos más fuertes y más débiles de la misma, a través de un análisis global de la organización y de su comparación con otras organizaciones del mismo sector.

Determinación de Objetivos y metas:

En esta etapa se definen los objetivos generales y metas de desarrollo, para esto se debe tener en cuenta los análisis externos e internos de la organización que resumen las oportunidades y amenazas del sector donde se desenvuelven y los puntos fuertes y débiles de la organización.

Plan de desarrollo:

El objetivo de esta etapa es resumir las partes del informe de planificación preparado en las etapas anteriores.

Implantación:

En esta etapa se utiliza un sistema de seguimiento y control de realización para una correcta implantación del plan.

LA DECISIÓN

Enuncie y explique los requisitos del proceso decisorio.

El **requisito** del proceso decisorio es contar con los **Elementos esenciales**:

El objetivo: lo que se pretende lograr. "A dónde quiero llegar"

El problema: la brecha entre "dónde estoy y "dónde quiero llegar".

La decisión: la elección de un curso de acción determinado.

La acción: Implementación de la decisión.

Enuncie las características del proceso decisorio.

Consistente: significa el conocimiento del problema y sus posibles soluciones

Finalista: un acto decisorio es finalista en la medida en que conduzca al objetivo final

Racional: significa que la alternativa elegida debe ser la que juzgue mejor le problema a resolver.

Explique las distintas clasificaciones de decisiones.

Primer clasificación: (a base de información)

Mediocres: cuando se toma en base a algunos elementos de la realidad por lo que no ataca a la solución total del problema.

Equivocadas: cuando se elige en dirección contraria a la correcta

Tardía: es la que no llega a tiempo

Segunda clasificación:

Estratégicas: son las orientadas a aclarar las cuestiones claves para la vida y porvenir de la organización.

Tácticas: conducen la actividad de la organización

Logísticas: presentan apoyo para llevar a cabo actividades esenciales de la organización.

Tercer clasificación:

Programadas y No Programadas:

Desarrolle la clasificación de decisiones programadas y no programadas. De 3 ej. De c/una.

Decisiones Programadas: son repetitivas y rutinarias, tanto así que se ha elaborado un procedimiento definido para manejarlas de tal modo que no deben tratárselas de nuevo cada vez que se presentan. Estas decisiones pueden ser tomadas por personal de bajo nivel o poca experiencia. Ej.: la fijación de precios de los pedidos comunes de los clientes, las liquidaciones de sueldo, etc.

Decisiones No Programadas: al no ser programadas resultas novedosas, no son estructuradas, no existe ningún método previsto para manejar el problema, ya que no ha surgido antes. Estas decisiones las toma el más alto nivel. Ej.: la decisión de una empresa de establecer actividades en un país donde no ha estado antes, lanzar un producto al mercado, fusionarse con otras empresas, etc.

Según el estado de las variables no controlables la decisión puede tomarse ante:

Certeza: cuando se conoce el estado que habrá de asumir las variables no controlables, es decir, que solo se puede obtener un resultado único y conocido para cada alternativa.

Riesgo: cuando a cada alternativa se asocia más de un resultado.

Incertidumbre: cuando se carece de información para hacer una estimación del comportamiento del contexto, admitiendo más de un resultado posible.

Explique las etapas del proceso decisorio.

Dada una situación que demanda la toma de una o más decisiones, pueden reconocerse tres etapas:

- 1- la formulación del problema (que abarca los dos primeros elementos: el objetivo y el problema).
- 2- el análisis de cursos de acción (que culmina con el tercer elemento: la decisión).
- 3- la planificación de la implementación de la decisión (que se orienta al cuarto elemento: la acción).

1- El **Problema** es la brecha entre la realidad actual y la deseada u objetivo. Para iniciar el proceso se debe tener en cuenta el tipo de problema:

Problema desvío: Cuando no se está logrando un objetivo prefijado. Ej. Las ventas de un producto cayeron, se planificó fabricar 1000 autos, se fabricaron 800, 200 es el desvío.

Problema de Implementación: Cuando se ha fijado un objetivo, pero es preciso definir como concretarlo, se trata de un problema de implementación.

Problema de aprovechamiento de oportunidades: El objetivo esta bien establecido pero surgen nuevos objetivos. Ej: Cuando un competidor deja de actuar en el mismo mercado.

2- El análisis de **cursos de acción** parte de un problema definido y se desarrolla a través de los siguientes pasos:

- a- imaginar posibles cursos de acción para resolver el problema.
- b- la evaluación de dichos cursos de acción.
- c- la elección final del curso de acción a seguir.

3- Por último la **Planificación de la implementación** de la decisión consiste en:

- especificar quién va a implementar la decisión, con qué recursos, cómo, cuándo y dónde se va a concretar la implementación.

- la comunicación a las personas correspondientes de la decisión.
- la adopción de medidas de control para monitorear la implementación.

Enuncie los distintos tipos de problemas en la toma de decisiones.

Errores habituales en el proceso de toma de decisiones:

- Falta de objetivos claros.
- Análisis de cursos de acción en base a un estudio superficial o apresurado del problema.
- Indecisión en la elección del curso de acción a seguir.
- Omisión de obtener información necesaria o empleo de información inadecuada o superficial.

Defina: Información y Sistemas de Información

LA INFORMACIÓN

La información son datos procesados en forma significativa para el receptor, el receptor debe encontrar en ella algo que no le era conocido, de modo que se agregue a su conocimiento.

Sistemas de Información:

Son subsistemas de sistemas administrativos que sirven de apoyo para que estos puedan administrar la organización.

Los sistemas de información son sistemas integrados y coordinados de personas, equipos y procedimientos que transforman los datos e información a fin de respaldar las actividades de la organización.

Explique las diferencias entre dato e información. Dar ejemplo de dato e información.

Datos: los datos por si mismos no tienen ningún significado, estos pasan a ser información cuando se los procesa a fin de obtener un producto, la información es un conocimiento basado en los datos que mediante un procesamiento se les agregó utilidad, finalidad y significado. Ej. precio, competencia.

Información: conjunto de datos que se presentan en forma comprensible al receptor, permitiendo ser interpretado para tomar decisiones o efectuar una acción.

Enuncie los elementos del sistemas de comunicación

Sistema de Comunicación:

Tiene 4 elementos: emisor, canal de comunicación, mensaje y receptor. El emisor selecciona un mensaje que emite por medio del canal le llega al receptor; cuando el emisor emite un mensaje lo hace a través de un codificador de forma que pueda transmitirse al receptor del sistema por medio del canal, cuando el mensaje llega al receptor debe decodificar para convertir la señal nuevamente en mensaje.

Desarrolle Características de la Información

Características de la Información:

Fuente: las fuentes de información pueden ser **internas** (generadas por la org.) o **externas** (generadas desde fuera de la org.), **primarias** (inf. que debe ser reunida por primera vez) o **secundarias** (inf. que ya fue obtenida y se encuentra almacenada en algún sitio accesible).

Alcance: puede ser puntual o general, el alcance define su campo de acción.

Estructura temporal: la información puede orientarse hacia situaciones pasadas (históricas), hacia el presente o futuras (predictivas). La histórica permite realizar comparaciones con datos y hechos del presente. La futura permite realizar actividades de planeamiento y previsión.

Precisión: vinculada con la calidad de la información.

Frecuencia: es la cantidad de veces que una información se solicita.

Enuncie y explique las funciones del sistema de información.

Funciones de los sistemas de Información:

- A- **Procesar transacciones:** incluye la **recolección de datos** teniendo en cuenta el **método de captación** (manual o automático), que sean **registrados**, y el **volumen de datos recolectados** (capturar todos los datos).
- B- **Crear y mantener archivos:** para ordenar los datos y **clasificarlos** en base a algún atributo.
- C- **Producir informes:** debe producir informes teniendo en cuenta el **filtrado de la información** (excluir datos irrelevantes), la **condensación** (generar informes reducidos). Existen distintos tipos de Informes:
 - **Informes periódicos** (informes semanales, mensuales, etc.)
 - **Informes de datos críticos** (se monitorean aspectos importantes y críticos a determinados intervalos, para actuar rápido ante desvíos)
 - **Informes al Instante** (es un Informe pedido antes del tiempo estipulado)
 - **Informes de Excepción** (Informa sobre situaciones que no son normales, ej: se presentan gran cantidad de unidades rotas).
 - **Informes a medida** (se producen cuando surgen necesidades de información que no se habían contemplado).
- D- **Procesar preguntas:** responde inmediatamente solicitudes realizadas por el usuario.

- E- **Procesar interacciones con modelos:** el usuario puede interactuar con el computador por medio de sistemas soporte de modelos, tanto de planeamiento, de análisis, como de toma de decisiones.

Enuncie y explique los *componentes Físicos* que conforman un sistema de información.

Equipos (hardware): Se refiere a los dispositivos electrónicos que procesan los datos. Equipo debe poder realizar básicamente, las funciones de ingreso de datos, cálculos, almacenamiento y salida de datos.

Software: El equipo se maneja con software de computadora, el software o programa es un conjunto de instrucciones, métodos o procedimientos que permiten usar la computadora.

Procedimientos: Los procedimientos operativos normales son los que nos permiten grabar datos, recuperarlos, etc.

Personas: Son los usuarios directos (que interactúan con la pc) e indirectos (los que aprovechan informes generados por el sistema).

Base de Datos: es un conjunto de datos almacenados en diferentes tipos de registros.

Defina sistema de Control y los niveles de control

EL CONTROL

El sistema de control compara la actuación real con la prevista y marca los desvíos, para corregir la acción. Permite entonces que la organización se encamine hacia los objetivos y metas trazados.

Existen en la Organización 2 niveles de control:

El control Operativo: se centra en las decisiones programadas y en el planeamiento operativo.

El control de Gestión: corresponde a la decisión superior y al presupuesto (planeamiento de gestión).

El control de gestión es el conjunto de indicadores, que pone en evidencia la necesidad de modificar los planes vigentes.

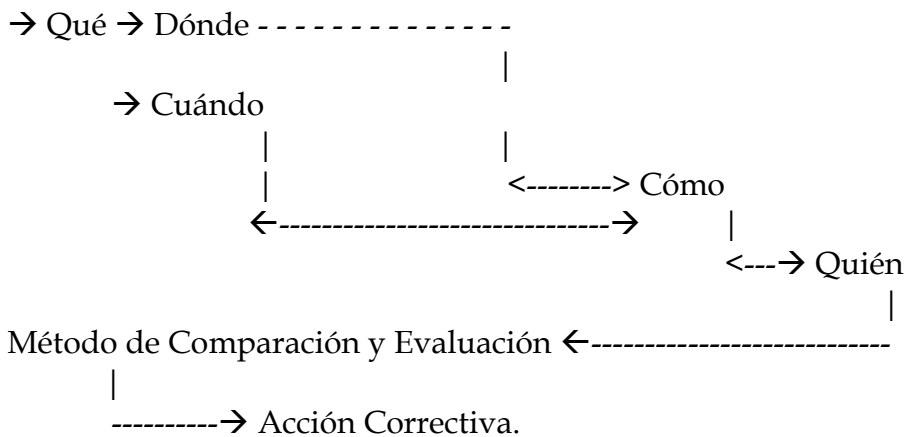
¿Cuáles son los Instrumentos del Control de Gestión?

- El control presupuestario: consiste en la comparación periódica de los planes con los resultados reales.
- La auditoria operativa: evalúa la eficiencia de los resultados en relación a las metas fijadas. Mediante: observación directa de los hechos, obtención de documentación (organigramas, manuales, estadísticas, etc), cuestionarios evaluativos. Luego la auditoria operativa propone mejoras o solución a los problemas.

- Evaluación mediante índices y otros análisis de estados
- Análisis de la evaluación de variables claves

Desarrolle y ejemplifique el esquema del planeamiento del control.

Esquema de Planeamiento del Control:



Qué: Implica conocer todo el problema.

Dónde: En qué lugar se efectúa el control.

Cuándo: En qué momento se efectuará el control.

Cómo: La manera de efectuar el control.

Quién: cuál o cuáles serán las personas que tomen la decisión de modificar el planeamiento y cómo realizarlo.

Método de comparación: cómo serán comparados los estándares con los resultados obtenidos.

Explique las modalidades y formas del control. De un ej. De cada uno.

Formas de control

Control directo: se realiza sobre una persona de la organización. (Se conoce la existencia de un controlador y de un controlado). Ej.: Un jefe con su secretaria.

Control grupal: Se efectúa sobre un grupo de agentes de la organización. (Se conoce la existencia de un controlador y de un controlado) Ej.: Capataz con los obreros.

Los controles directo y grupal no son muy aconsejables, ya que el empleado es conciente de que lo están controlando, y actuará de acuerdo a eso.

Control cruzado: las tareas están definidas de tal manera que se controlan la una a la otra (No existe la figura de un controlador). Ej.: La contabilidad controla sector de compras.

Control automático: este tipo de control utiliza recursos tecnológicos que no pueden decidir por si. Ej.: un Software sobre contabilidad de una empresa.

Modalidades de control

Control por intervención: el control se realiza en el momento que uno quiera, no esta incorporado en la rutina de la empresa. (se usa factor sorpresa)

Control Interno: este control esta incorporado en las rutinas normales de la organización, el control es una rutina mas a realizar.

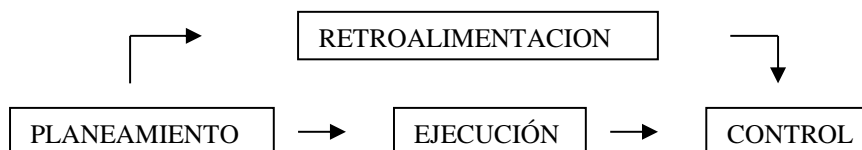
Qué entiende por economicidad del sistema de control.

La inversión a efectuar para instalar el sistema de control debe estar relacionada con la pérdida ocasionada por no controlar. Sin embargo, únicamente después de haber efectuado la inversión necesaria es posible evaluar económicamente el resultado obtenido. (a esto se denomina la paradoja de la economicidad del control)

Explique como funciona el par regulador planeamiento - control. Ej.

Par Regulador:

No existe planeamiento sin ejecución, no sirve de nada planear si no hay control, ya que este lo regula.



Desarrolle Control Interno, Objetivos, Elementos.

CONTROL INTERNO: el control interno es un conjunto de normas, reglas, directivas e instrucciones que los propietarios o responsables de una organización determinan a fin de coordinar, dirigir y controlar a sus subordinados en la ejecución de todas las tareas que se realizan. El campo de acción del control interno es toda la organización.

Objetivos del Control Interno:

- La adecuada protección de los activos (patrimonio o bienes).
- El proveer información confiable tanto para la toma de decisiones como para la ejecución de las actividades.
- El desarrollo de la eficiencia operativa.

Elementos de un sistema de control interno:

- La estructura (división de las tareas y funciones)
- Los procedimientos (mecanismos de realización de las operaciones)
- El Personal: quien realizan los procedimientos.

Desarrolle Control Interno y la Auditoria Interna

La seguridad que puede proveer el control interno es relativa, debido a cuestiones del sistemas (pone énfasis en control de situaciones rutinarias y cuando se presenta una que no lo es, no responde o lo hace mal) y de las personas (errores en la ejecución de la tarea). Para evitarlo se implementa la **Auditoria Interna que tiene la obligación de evaluar el sistema de control Interno, verificando su cumplimiento por los miembros de la organización.**

Nombre los Principios del Control Interno con los que debe cumplir para lograr sus objetivos

Para que el control interno logre sus objetivos debe cumplir una serie de principios:

- Separación de fases de una operación en distintas personas.
- División de funciones en distintos sectores, de modo que ningún sector lleve el control de sus propias operaciones.
- Protección de Bienes: realizar control cuantitativo y cualitativo de los bienes que ingresan en la organización.
- Seguimiento del procesamiento
- Adecuado almacenamiento de datos
- Contratación del Personal: búsqueda y selección que asegure la calidad y aptitud necesaria.
- Capacitación
- Política de evaluación y remuneración.

Enuncie al menos 4 requisitos del sistema de control.

Claridad y Simplicidad: claridad, implica que para la gente involucrada en el control no debe haber facetas oscuras; y simple, requiere que se definan las funciones operativas junto con las de control.

Adaptabilidad: Los sistemas deben ser dinámicos y Adaptables

Eficacia y Eficiencia: siendo la eficacia la medida de la eficiencia.

Continuidad: si falta en el sistema de control, este se debilita.

Objetividad: requisito mas difícil de lograr, tanto por quien lo define como por quien lo sufre.

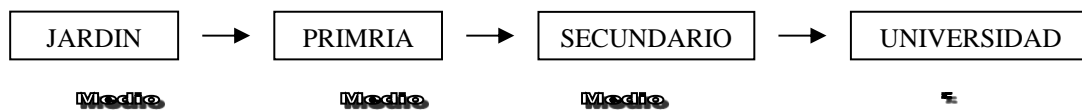
Adecuación: un sistema debe ser adecuado a la situación a controlar.

Oportunidad: un sistema de control debe ser definido y aplicado en el momento oportuno.

OTRAS PREGUNTAS DE EXAMEN

Explique en que consiste la cadena de medios a fines

Es una técnica utilizada para representar la jerarquía de los objetivos. En la jerarquía de los objetivos cada nivel de objetivos queda como un **Fin** con relación a los niveles inferiores y como un **medio** para los superiores. Ej.:



Explique los distintos tipos de información

Información Interna: es aquella reservada a la organización ej.: nro. de empleados, expedientes tramitados.

Información Externa: la información externa es muy variada ej.: reglamentaciones o disposiciones legales, datos macroeconómicos, innovaciones tecnológicas, etc.

Modalidades para encarar un proyecto

Llave en mano:...

Costo - resultado:...

Híbridas: resulta de la mezcla de ambas.

Concepto de Ingeniería del Software

Es una disciplina que ofrece métodos y técnicas para desarrollar y mantener software de calidad que resuelven problemas de todo tipo.

Defina El producto y el Proceso: Software, características, etc.

El producto va a ser tratado con ingeniería y el proceso proporciona un marco de trabajo para la tecnología del software.

El Producto: EL SOFTWARE

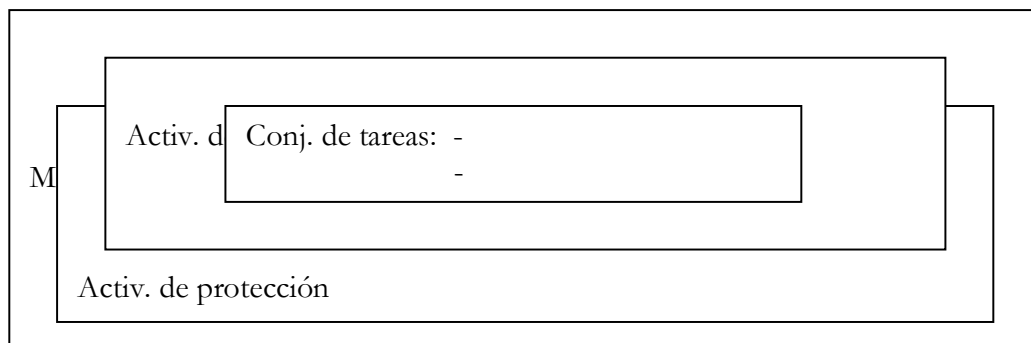
Son programas de computadora que cuando se ejecutan proporcionan la función y el rendimiento deseados.

El Software es un elemento del sistema que es lógico, en un lugar físico.

Características:

- 1- El software se desarrolla, no se fabrica.
- 2- El software se va deteriorando debido a los cambios.
- 3- El software se construye a medida, en vez ensamblar componentes existentes.

El Proceso:



Modelo: para resolver los problemas de una industria, un ingeniero del software incorpora un Modelo de Proceso donde selecciona los métodos, herramientas y controles para resolver los problemas.

Proceso → cuando el trabajo enfoca a una empresa → Ing. de la información.

Proceso → cuando hay que construir un producto → Ing. de producto.

Defina Autoridad de Linea Staff

(Escuela Neoclásica)

Busca la solución a la incompatibilidad entre los principios: unidad de mando (fayol) y especialización (taylor).

Se trata de construir una jerarquía organizada y por otro lado reunir a un grupo de especialistas que asesoren a esta jerarquía denominados staff.

El problema es que el Staff para trabajar bien necesita tener autoridad, superponiendo de esta manera los principios antes mencionados.

Defina Economía de Niveles

(Escuela Neoclásica)

Este principio dice que la eficiencia organizativa aumentará reduciendo el número de niveles jerárquicos, con lo cual se evitan las tardanzas en la ejecución de las decisiones, distorsión de la información, etc.

Ver pirámides...

¿Qué propone las escuela de las Organizaciones?

Esc. de las organizaciones.

Esta escuela se propone demostrar la falsedad de los principios de Taylor y Fayol, ya que son contradictorios y pueden ser mal interpretados.

Teoría de la Decisión:

Especialización vertical: se refiere a la división del trabajo entre los niveles superiores de la organización para que exista una mayor coordinación entre sus actividades.

Cadena de Medios y fines: al tomar la decisión de cumplir un objetivo, éste en realidad es un medio para que, una vez cumplido este pueda realizarse el siguiente objetivo y así sucesivamente.

Objetivos de la Teoría de los Sistemas

- Desarrollar modelos que tengan aplicaciones a distintos campos de estudio.
- Definir pautas que permitan a los científicos de las distintas ciencias usar todos el mismo criterio, solucionando de esta manera el problema de falta de comunicación científica.

Definir eficacia, eficiencia, productividad, efectividad

Eficacia: Se refiere a si se cumplió o no el objetivo perseguido.

Eficiencia: Se relaciona con la manera de cumplir el objetivo.

Productividad: Para algunos es sinónimo de eficiencia, para otros sirve para caracterizar el volumen de la salida, sin tener en cuenta la eficiencia.

Efectividad: Además del cumplimiento de los objetivos del sistema incorpora la consideración de los objetivos del microsistema.

Función del Gerente

Gerente: Es quien tiene a su cargo un área de responsabilidad, desde toda la organización hasta un sector, y debe lograr resultados inherentes a esa responsabilidad.

Los gerentes dirigen los recursos humanos pero al mismo tiempo son parte integrante de los mismos.

Enuncie las propuestas básicas de Fayol

- 1) Concepción de la Administración
- 2) Definición de las áreas de operaciones de una empresa

- 3) Enunciación de los principios de la Administración
- 4) Desarrollo de un manual de procedimiento administrativo
- 5) Desarrollo de un modelo de análisis de necesidades aptitudes para cada puesto.

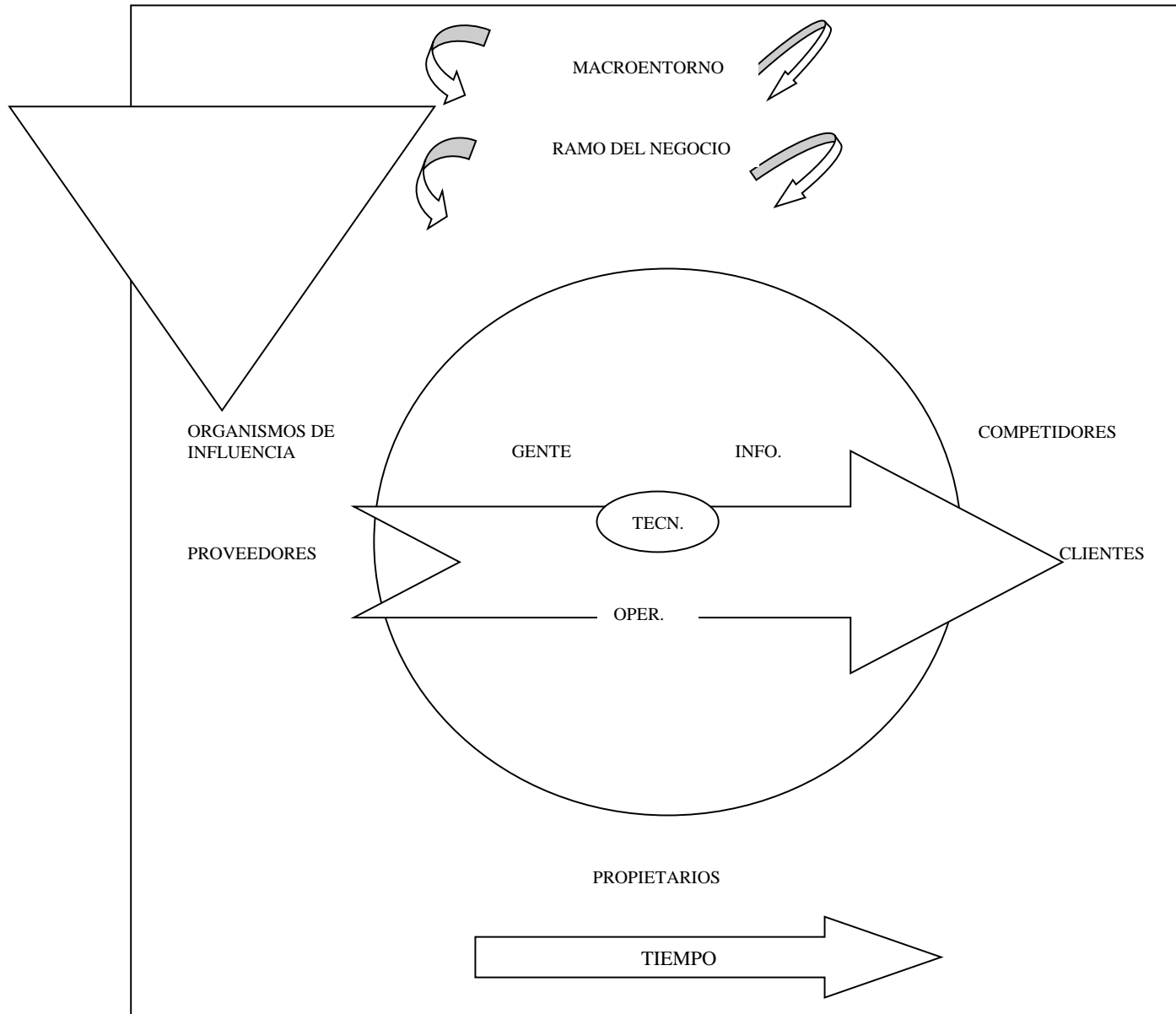
¿En qué consiste la Concepción de la Administración (Fayol)?

Para Fayol Administrar era Gobernar, y gobernar consistía en asegurar una equilibrada y permanente relación entre las funciones de la empresa.

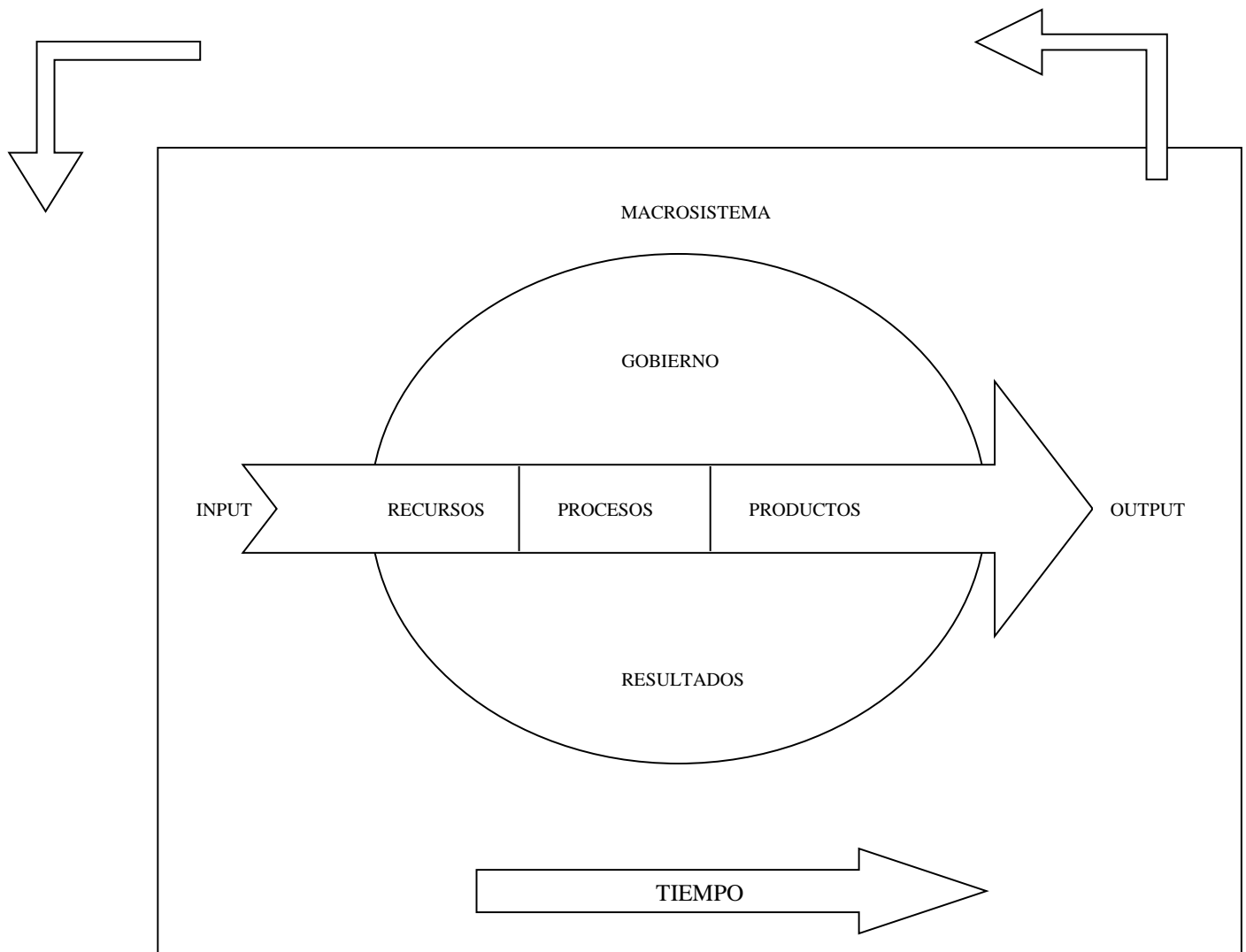
Ese Arte de Gobernar o Administrar implica:

- **PREVER:** planear todas las actividades de la empresa a corto y largo plazo
- **ORGANIZAR:** dotar a la empresa de la estructura de atención que las actividades exijan.
- **DIRIGIR:** conducir a la organización y al personal.
- **COORDINAR:** la búsqueda de relación y unión de todas las actividades.
- **CONTROLAR:** la verificación de las actividades para que se desarrollen según las órdenes emitidas.

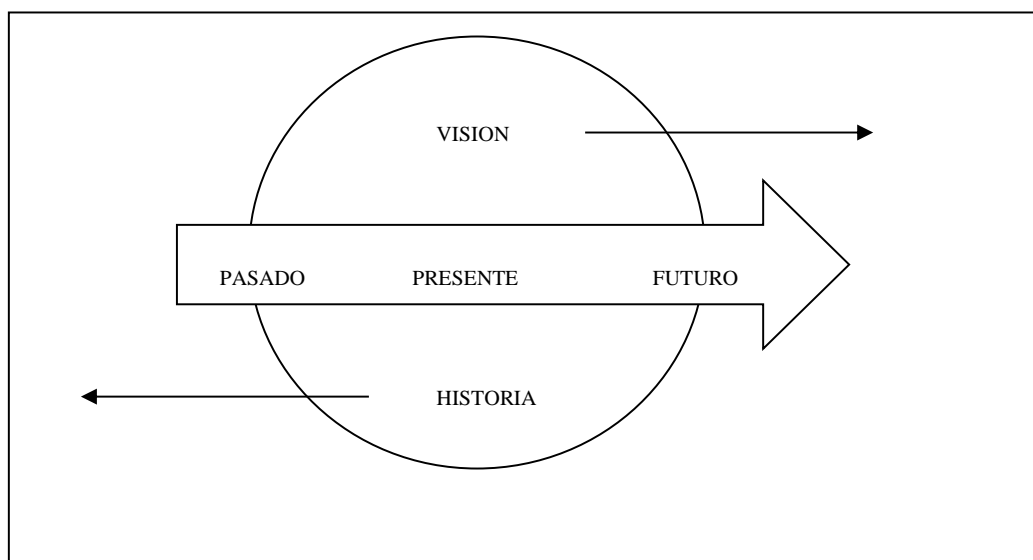
Grafique la anatomía de una organización según LAZZATTI.



MODELO DE SISTEMAS



EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN EL TIEMPO



CLÁSICOS (1900-1925):

- * TAYLOR (Administración Científica) Industrial – Fabril
- * FAYOL (Administración Industrial y General) Administración - Dirección

NEOCLÁSICOS (1925-1946): Koontz, O'Donnel, Urwich, Graicunas, Mooney.

RELACIONES HUMANAS (1925-1946): "MAYO"

Diferencias entre corriente tradicional y corriente sociológica

CORRIENTE TRADICIONAL	CORRIENTE SOCIOLÓGICA
Hombre máquina	Hombre como unidad que no podía dejar de lado su inteligencia
Motivación económica	Motivación compleja
Individuo aislado	Individuo socialmente integrado
Inexistencia del conflicto	Importancia al conflicto

SOCIOLOGÍA INDUSTRIAL: "SAYLES"

Estudian el comportamiento grupal, trabajan sobre la dimensión informal.

Estudio de los Grupos y su Conducta: el grupo es una de las principales fuentes de control social. Las conductas del grupos son influidas por el grupo.

Sayles identifica 4 tipos de grupos:

Grupo apático: están juntos por costumbre, no hay acción en conjunto.

Grupo errático: tienen comportamiento con altibajos, oscilan entre la pasividad y conducta agresiva.

Grupo estratégico: trata de avanzar y mejorar planificando su acción

Grupo conservador: actúa en conjunto, pero desconfían de los cambios

Estudio de la participación:

Se estudiaron 3 tipos de participación:

Modelo de no participación (resultados negativos): sólo se notifican cambios y objetivos sin participación.

Modelo de participación amplia (excelentes resultados): en grupos numerosos su aplicación se dificulta. Se reúne a todos los miembros del grupo y se les explica con detalle los objetivos, los cambios, se brinda ayuda para evitar problemas de adaptación, los miembros participan en los planes de implementación, etc.

Modelo de participación relativa (resultados menores que la anterior pero buenos): es el único aplicable cuando el grupo es numeroso, ya que se explican los detalles a unos pocos, de quienes dependerá que se haga extensivo al resto del grupo.

Estudio de liderazgo:

Se estudiaron 3 tipos de liderazgos:

Liderazgo autocrático: tiene 2 tipos de comunicaciones, órdenes y respuestas a las órdenes, promueve la competencia, no se permite participación.

Liderazgo democrático: alienta la participación, comunicación libre, el jefe se integra al grupo, ofrece sugerencias, etc.

Liderazgo permisivo o laissez – faire: no guía al grupo, no lo coordina ni ordena, pueden participar los miembros, la comunicación es libre.

Las ventajas del Liderazgo democrático sobre las otras: los miembros se comprometen y son responsables fruto del interés en cada actividad y su participación en los pormenores. La producción tiende a crecer.

Teoría de la Burocracia o Esc. Estructuralista: Weber, Merton (1946-1950)

Teoría de las Organizaciones (1950-1960): Simon, Barnard, Cyert, March.

Teoría de los Sistemas (1960 hasta hoy)