PARCIAL 1 - SyO - 2016

1. La organización se define como un conjunto de elementos para el logro de un fin”. Falso. Una organización es un conjunto de elementos ***interrelacionados*** (personas, objetivos, división de trabajo y recursos) para lograr un fin en común.
2. En las organizaciones denominadas “primarias” predominan las relaciones contractuales entre sus miembros. Falso. Las organizaciones primarias son aquellas en las que los individuos se relacionan por sus emociones o sentimientos, reclaman dedicación completa del individuo a ellas y son satisfactorias en sí mismas. Ej.: la familia.
3. Las razones materiales denominadas “aumento de las capacidades” hacen posible el intercambio de bienes y servicios para la satisfacción de las innumerables necesidades del hombre. Falso.
4. Las organizaciones clasificadas como formales son más flexibles y ordenadas que las organizaciones informales. Falso. Si bien las organizaciones formales son más ordenadas que las informales, ya que poseen una estructura bien definida, son también más ***inflexibles***, durables, se rigen por una autoridad y jerarquías bien definidas y utilizan instrumentos escritos tales como estatutos, normas, etc. para su correcto funcionamiento.
5. Los elementos que se utilizan para realizar un organigrama son líneas y rectángulos. Verdadero.
6. La relación entre el ambiente y la organización es de mutua influencia. Falso. Si bien el enunciado es verdadero, no siempre es mutua la influencia.
7. Los sistemas denominados cerrados tienden a modificarse por la influencia directa del ambiente en que se desarrollan. Falso. Los sistemas cerrados son aquellos que no tienen contacto con el medio, son autocontenidos y tienden a la entropía. Es importante señalar que no existen los sistemas totalmente cerrados, es mejor denominarlos como sistemas más o menos permeables, según el nivel de interacción que tengan con el medio.

— — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — —

1. Respecto de Taylor, como autor más importante de la escuela clásica, desarrollar las denominadas premisas o análisis de los que parte para la elaboración de las recomendaciones técnicas.
   1. Prever: planear a corto y largo plazo todas las actividades de la empresa.
   2. Organizar: compatibilizar los recursos con las necesidades. Dotar a la empresa de la estructura de atención que cada actividad requiera.
   3. Dirigir: conducir al personal y la propia organización.
   4. Coordinar: relacionar todas las actividades de la organización entre sí, lo que lleva a armonizar las conductas y metas de los miembros.
   5. Controlar: verificar y vigilar las operaciones para que se desarrollen según las normas y órdenes emitidas.
2. Desarrollar el concepto formalista de la empresa de Fayol.

Clasificación de las empresas según sus funciones:

* 1. Técnica: producción, fabricación, etc. Procesos productivos.
  2. Comerciales: compra, venta, etc. Procesos de transacciones.
  3. Financieras: búsqueda y administración del dinero.
  4. De seguridad: custodia de las personas y el patrimonio de la organización.
  5. Contables: inventarios, balances, costos. Referido a la información y al control.
  6. Administrativas: previsión, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de la empresa.

1. Desarrollar cuatro aportes al estudio de la organización realizados por E. Mayo (escuela de relaciones humanas)
   1. Demostró que los trabajadores no solo son motivados por factores económicos. Observó que en las empresas se brindaba buen trato, buen salario, etc., pero el ambiente laboral era hostil. Si bien los obreros tienían el sistema de remuneración por pieza, esto no generaba un aumento de producción. Sin embargo, Mayo notó que el aumento de producción se daba por razones sociales, grupales, etc.
   2. Identificó la existencia de grupos informales dentro de las organizaciones y la influencia que tenían en el comportamiento de los individuos. Estos grupos desarrollan sus propias normas y objetivos, que pueden llegar a ser diferentes y hasta opuestos a los de la organización.
   3. Destacó el papel crucial del supervisor en la creación de un ambiente de trabajo positivo. Con esto trae la idea de líder, aquél que logra influenciar al otro, dirige el grupo y posee y controla sus medios para el logro de los objetivos propuestos. Tipos:
      1. Autocrático: tiene un poder formal, fija las directivas sin participación del grupo, determina las acciones y técnicas a ejecutar, fija las tareas de cada miembro, las órdenes y respuestas. Determinante, critica y elogia a cada miembro.
      2. Democrático: Directrices debatidas por el grupo y apoyadas por el líder que fomenta a la participación, es el grupo el que determina las acciones y técnicas y crea la división de tareas. EL líder busca ser un miembro más del grupo.
      3. Liberal: Es un grupo completamente informal donde existe libertad completa para las decisiones grupales, la participación del líder es mínima y este solo interviene si se le solicita, queda todo librado al grupo.
   4. Enfatizó en la importancia de una comunicación clara y transparente, para reducir los conflictos y aumentar la comprensión. Bidireccional entre gerencia y trabajadores, haciendo que el obrero se sienta escuchado y valorado.
2. Explicar según M. Weber el concepto de autoridad y desarrollar los distintos tipos de autoridad que reconoce. Dar dos ejemplos de cada uno.

Para Weber la autoridad es la sumatoria de dos conceptos: poder y legitimación. Al poder lo define como la capacidad de inducir a otros a aceptar órdenes y la legitimación refiere a la aceptación de la orden, el subordinado comparte el sistema de valores y por ello es que obedece.

1. Explicar el concepto de retroalimentación en la teoría general de los sistemas y su importancia.

La retroalimentación es el proceso mediante el cual un sistema recibe información sobre su propio desempeño y la utiliza para realizar ajustes y mejoras en su funcionamiento. En la interacción organización-ambiente ingresan datos, que luego son procesados y se expulsan en forma de información. Esta salida sufrirá cambios por parte del ambiente e influirán en las nuevas entradas. Estas variaciones son las que forman la retroalimentación del sistema.

1. Explica los siguientes componentes del ambiente que influyen directamente en el funcionamiento de la organización: clientes, competidores y sistema financiero.
   1. Clientes: son el consumidor final del producto o servicio, por lo tanto debe conocerse por qué compran, cómo es el proceso de compra, cómo se utiliza el producto o servicio, cómo se distribuye y cuál es el perfil socioeconómico. El precio, la calidad, cuando y como disponer del producto son claves para responder estas preguntas.
   2. Competidores: para lograr un mejor desempeño que el competidor es necesario conocerlo, saber cómo realizan sus actividades y entender su foco estratégico. El conocimiento de estrategia comercial, nuevos productos, expansiones, costos, resultados financieros, etc. permiten saber con quién es conveniente competir.
   3. Sistema financiero: Son aquellos que proveen de los recursos financieros que la organización necesita para subsistir. Pueden proveer a corto, mediano o largo plazo para financiar capital de trabajo, nueva maquinaria, instalaciones, etc. Estos son bancos, seguros, etc.
2. Explicar cómo influyen de manera indirecta en la organización los siguientes factores del ambiente: político, cultural y grupos de referencia.
   1. Político: Los gobiernos pueden crear amenazas u oportunidades para las organizaciones. Este es el responsable de mantener la ley y el orden, haciendo cumplir contratos y asegurando los derechos de propiedad. Los acuerdos políticos internacionales, la estabilidad o inestabilidad política y las regulaciones del gobierno influyen en el funcionamiento de las organizaciones.
   2. Cultural: Es un producto de la sociedad, haciendo que cada una sea única y diferenciable de las demás. El sistema de valores, el estilo de vida y las normas que predominan en una sociedad influyen en el éxito o fracaso de una organización ya que las actitudes, intereses y preocupaciones de los miembros de una sociedad recaen en las organizaciones. Es importante recordar que estos factores son cambiantes debido a la globalización.
   3. Grupos de referencia: Son otros grupos, fuera de los factores político, social, cultural, económico y tecnológico, que influyen en las organizaciones. Por ejemplo, a una organización que utiliza elementos deportivos le afectan directamente las empresas que se dedican a fabricar este tipo de productos, pero a una cadena de restaurantes, no.
3. Explica y da ejemplos de los indicadores del desempeño denominados atributos objetivos según el autor Lazatti.

— — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — —

Componentes que influyen directamente en la organización:

Sector económico, clientes, proveedores, competidores, sistema financiero, sindicatos

1. Sector económico: cantidad de organizaciones, diferenciación de los productos y servicios, concentración de los clientes y proveedores, nivel de costos fijos, crecimiento de la demanda, etc. Un análisis del mercado del sector lleva a competir con ventajas, conociendo al competidor.
2. Proveedores: son aquellos que proveen a la empresa de materia prima, insumos, servicios, etc. que pudieran requerirse para el funcionamiento de la organización. Así como debemos saber las estrategias de nuestros competidores, también debemos hacerlo de los proveedores y conocer cómo compiten entre sí. Para este análisis también debe tenerse en cuenta a qué apuestas los clientes (entregas rápidas, mejor calidad, precio más bajo, etc.) De esta forma lograremos elegir el proveedor que más se ajuste a nuestras necesidades, ya que estos son quienes definen la calidad y el precio final del producto o servicio.
3. Sindicatos: fuerza laboral institucionalizada que provee el personal a las empresas. A través de ellos se realiza cualquier tipo de negociación colectiva. Regulan el mercado laboral, convienen con la empresa las condiciones de trabajo, salario, etc.

Componentes que influyen indirectamente en las organizaciones:

Factores políticos, sociales, culturales, económicos, tecnológicos y grupos de referencia.

1. La sociedad: El funcionamiento y tendencias de la sociedad pueden condicionar el funcionamiento de una organización, siendo sus elementos claves los factores demográficos y la estructura de la sociedad. Por ejemplo: no es lo mismo instalar una fábrica de autos en Buenos Aires que en Salta, no tienen la misma densidad poblacional, por ende, no será equitativa la oferta de mano de obra, proveedores, ni el tamaño del mercado será igual. La reacción es doble, ya que la organización puede afectar a las tendencias sociales.
2. Factores económicos: variables que condicionan las tendencias económicas generales: inflación, tipos de cambio, escasez y alto costo de mano de obra, materia prima, capital para inversiones, nuevos competidores, etc. NO CONFUNDIR CON SECTOR ECONÓMICO, LOS FACTORES ECONÓMICOS FORMAN PARTE DEL MACROENTORNO.
3. La tecnología: los avances tecnológicos llevaron al reemplazo del hombre por la máquina y de las tradicionales materias primas naturales por materias primas sintéticas. Se reemplazaron las industrias tradicionales por nuevas con tecnologías relacionadas a la bioingeniería, microelectrónicos, robótica, etc. La menor capacidad tecnológica de una sociedad llevará a que sus organizaciones tradicionales no subsistan en el tiempo debido al constante cambio.

— — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — — —

Preguntas tipo:

1. Taylor:
   1. Cuáles son sus recomendaciones. (principios fundamentales y punto de vista operativo?)

Principios fundamentales:

* + 1. Desarrollar para cada elemento del trabajo una ciencia que reemplace el anterior método empírico.
    2. Seleccionar, instruir, enseñar y formar al obrero.
    3. Distribuir equitativamente el trabajo y la responsabilidad del obrero.
    4. Cooperar con el obrero para que el trabajo se realice según los principios científicos aplicables.

Punto de vista operativo

* + 1. Seleccionar obreros con potencial para especializarlos en la tarea que desarrollarán.
    2. Estudiar científicamente las tareas, descomponiéndolas en operaciones para luego analizarlas en relación con los procesos conectados.
    3. Desarrollar una supervisión funcional.
    4. Establecer normas y métodos seleccionando los mejores movimientos y la óptima estandarización del herramental.
    5. Establecer primas de incentivo por tareas y para cada nivel de producción.
    6. Planificar todas las tareas y preparar el trabajo de cada puesto.
  1. Divisiṕn del trabajo y selección del personal.
  2. Métodos y formas de trabajar.
  3. La buena política del personal.
  4. Capataces funcionales.

1. Fayol
   1. HIpótesis
      1. Busca una administración integral totalmente formalista y autoritaria, donde el individuo se considere como un autómata no pensante y la autoridad la define como el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. Establece un sistema de comunicación rígido e inflexible, poco efectivo y vertical, donde el superior envía las órdenes hacia “abajo” (descendente) y el subordinado recibe las órdenes desde “arriba” (ascendente).
   2. Los 14 principios de la administración
      1. División del trabajo: especialización de las funciones, aumentando así el rendimiento y obteniéndose mayor producción y mejores niveles de calidad.
      2. Autoridad y responsabilidad: Autoridad es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. Los jefes deben tener una autoridad personal conformada por inteligencia, conocimiento, experiencia y aptitudes.
      3. Disciplina; Obediencia al sistema de autoridad existente. Como esta depende directamente de los jefes, una falla de disciplina se traduce como incapacidad de la jefatura.
      4. Unidad de mando: Los obreros solo deben recibir órdenes de un jefe y no debe existir dualidad de mando, ya que afecta al control y derrumba la estructura administrativa.
      5. Unidad de dirección: Debe existir un solo jefe y un solo programa para cada conjunto de actividades en búsqueda de unificar la dirección. SIn una buena unidad de dirección no puede existir una unidad de mando.
      6. Subordinación del interés particular al interés general: el interés personal del individuo no debe prevalecer por sobre el interés colectivo de la organización.
      7. Remuneración del personal: es el precio del servicio prestado. Puede ser por tiempo/actividad o por jerarquía.
      8. Centralización: concentrar las decisiones en la cabeza de la organización. Sin embargo, no permanentemente; la centralización y descentralización deben utilizarse según las circunstancias de cada caso.
      9. Jerarquía: Es piramidal, con los altos mandos en la punta y los agentes de menor nivel en la base. Esa vía es de uso obligatorio en materia de comunicaciones. Descendiente para el mando y ascendente para el control.
      10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
      11. Equidad: buen sentido, experiencia y bondad.
      12. Estabilidad del personal: No es funcional desplazar a un empleado apenas aprendió una tarea, pues así nunca logrará rendir bien.
      13. Iniciativa: dar a los individuos la posibilidad de decidir y ejecutar, siempre siguiendo la jerarquía definida y manteniendo el orden.
      14. Unión del personal: la unión hace a la fuerza y es la base de una buena administración.
2. Escuela de relaciones humanas
   1. Liderazgo y sus tipos
      1. El liderazgo es la influencia dirigida a conseguir uno o varios objetivos. Se da en grupos, el cual elige o acepta al líder, quien posee y controla los medios con los que cuenta el grupo para lograr los objetivos propuestos.
      2. AUTOCRÁTICO: Fija directrices sin participación del grupo (poder formal), determina las acciones y técnicas a ejecutar y fija tareas para cada miembro y las respectivas órdenes y respuestas. Es dominante, critica y elogia a los miembros.
      3. DEMOCRÁTICO: Las directrices, división de tareas y acciones y técnicas son debatidas por el grupo, donde el líder apoya y fomenta la participación de todos los miembros. El líder busca ser un miembro más del grupo.
      4. LIBERAL: Las decisiones y comunicaciones son completamente libres al grupo, el líder participa de forma mínima y no regula ni evalúa el curso de los hechos.
3. Neoclasicismo
   1. Unidad de mando y especialización

Debe saberse cómo y cuándo especializar. Se divide en 4 tipos:

* + 1. Por finalidad: tipo de actividad o fin a cumplir.
    2. Por operaciones o procesos: por ejemplo, dividir por sectores las áreas de torneado y prensado.
    3. Por geografía: zonas. Por ejemplo:
       1. Cap. Federal
       2. Interior
          1. Litoral
          2. Centro
    4. Por clientela: tipo de cliente. Mayorista, minorista, supermercado, etc.
  1. Autoridad y responsabilidad

Los supervisores son siempre responsables por los actos de los subordinados. Debe delegarse en forma máxima la responsabilidad para generar eficiencia organizativa.

* 1. Alcance del control

Limitar la cantidad de subordinados por cada superior, dependiendo de si son obreros de alto o bajo nivel.

1. Teoría de las organizaciones
   1. La teoría de la influencia: influencia es la conjunción de autoridad con comunicación, entrenamiento, identificación y eficiencia. Es posible influir sin autoridad (ej.: dando un consejo). En este caso el subordinado entiende y reconoce que actúa lógica y razonablemente.
2. Escuela estructuralista o burocrática:
   1. Autoridad (poder+legitimación): el poder es la capacidad de inducir a otros a aceptar y cumplir órdenes. La legitimación es el nivel de aceptación de órdenes por parte del subordinado porque comparte el sistema de valores del superior. La sumatoria de estos dos conceptos nos da la autoridad.
   2. Características de una organización eficiente (hacer incapie en cobertura de cargos):
      1. Actuación impersonal: deben seguirse los lineamientos de la autoridad legal.
      2. Cargos: son creados por la autoridad legal, delimitados por funciones, nivel de autoridad y responsabilidad y ocupados por funcionarios (mayor nivel, deben tener acciones impersonales y ordenar en función de lo indicado por la autoridad legal) y agentes (menor nivel, obedecen a los funcionarios).
      3. Delimitación de cargos: se establece la estructura de la organización, definiendo las funciones, el nivel de autoridad y la cantidad de individuos que dependen de cada uno.
      4. Cambio de normas: se debe seguir un procedimiento establecido y hacerse por escrito. Se envía por canal de superioridad y es la autoridad legal la que debe aprobarlo o no y volver en camino inverso por el canal de autoridad para notificarlo.
      5. Cobertura de cargos: deben llenarse en base a las capacidades de los individuos, buscando siempre al más idóneo. Los ocupantes de los cargos deben residir fuera de la organización y no pueden tener relación patrimonial con la organización para evitar la interferencia y asegurar la objetividad. Los cargos no pueden monopolizarse y se darán y quitarán según las necesidades de la organización. Los individuos que llenen cada cargo deben ser constantemente capacitados. Debe darse prioridad a la cobertura de cargos inferiores.
3. ¿Qué enseñanzas o reconocimientos de la escuela de la administración aplicaría a su vida personal o profesional ante un caso determinado?
   1. ??
4. ¿Cómo analizaría el entorno?
   1. Para analizar el entorno, primero debe conocerse el mismo y saber en caul enfocarnos (general, siendo estos político, económico, social, tecnológico, etc.) o específico de la organización (competidores, cliente, proveedores, etc.). Luego, se requiere recolectar la información (sea de fuentes primarias, como una encuesta o secundarias, como una publicación académica), estos datos son una entrada que debe ser procesada, evaluando la importancia de los factores e identificando posibles oportunidades o amenazas. Finalmente, debe desarrollarse una estrategia acorde a la información que obtenemos como salida alterando el comportamiento de la organización, si fuera necesario, para un mejor funcionamiento.
5. ¿Por qué una organización es un sistema? Porque es un conjunto de elementos interrelacionados para alcanzar un fin común, con propiedades definidas e interacción entre sus miembros. La organización puede definirse también como un sistema abierto al entorno. OTRA RTA.: Una organización es un sistema por tratarse de un conjunto de elementos interrelacionados (subsistemas que dependen de un sistema mayor y dependencia mutua entre ellos) que buscan alcanzar un objetivo común mediante la interacción de sus miembros, ya que se puede obtener un resultado mayor (sinergia). Está en interacción constante con el medio, debiendo adaptarse a los cambios en el entorno para sobrevivir y prosperar (sistema abierto) y contiene los elementos básicos de un sistema: entradas, salidas, retroalimentación, subsistemas, límite y ambiente.
6. Relación entre sinergia y retroalimentación: la retroalimentación fomenta la sinergia al proporcionar información sobre el desempeño del sistema, permitiendo que se identifiquen y corrijan errores, fortaleciendo la sinergia y eficiencia del sistema. Además, la sinergia facilita la retroalimentación, ya que si los miembros de una organización trabajan de forma conjunta, es más sencillo compartir y obtener retroalimentación sobre el desempeño individual y colectivo (al existir confianza y comunicación). Ejemplo: un equipo de desarrollo de software. La sinergia se compone de los programadores, diseñadores y analistas uniendo sus habilidades y conocimientos para alcanzar el fin deseado. La retroalimentación correspondería a que una vez a la semana los miembros del equipo se reúnan a compartir avances, identificar problemas y recibir críticas o comentarios sobre su trabajo.
7. ¿Por qué cree que existen elementos del entorno que tengan acción directa e indirecta? Ejemplificar.
   1. Acción directa: influyen directamente en las actividades de la organización y afectan activamente en el logro de los objetivos. Además, la organización tiene el poder de controlar este tipo de acciones. Por ejemplo: un empleado que no está rindiendo lo que debe y, por ende, afecta a la producción puede ser desplazado de su puesto.
   2. Acción indirecta: Influyen de forma indirecta las actividades y resultados obtenidos. La organización no tiene poder alguno para alterar estas acciones. Por ejemplo: factores políticos: si surgen cambios en las leyes laborales donde se aumenta el monto del salario mínimo, esto afectará los costos de producción de una empresa, pero nada puede hacerse más que acatar las órdenes impuestas.
8. Grupo de referencia: son aquellos grupos que afectan de forma indirecta a las organizaciones, pero que son específicos de cada una y no a todas afecta por igual. Por ejemplo: si yo soy dueña de una liga de fútbol y periódicamente debo comprar elementos para los partidos, tales como pelota, red para los arcos, banderines, etc. me veré directamente afectada por una empresa que se dedique a la fabricación o comercialización de estos elementos, pero si yo tuviera una cadena de restaurantes, no sería un tipo de organización que afecte mis resultados.
9. ¿Cómo utilizaría la retroalimentación para relacionar con los grupos de referencia y con los elementos del entorno?
   1. La retroalimentación viene completamente ligada a los elementos del entornos ya que tanto las entradas como las salidas son parte importante de un proceso de retroalimentación. Esto puede utilizarse para identificar expectativas y necesidades de los grupos de referencia, el cual forma parte del entorno de la organización, pudiendo anticipar cambios y adaptarse de forma proactiva.
10. ¿Cómo haría para gestionar con mayor o menor identidad una organización? ¿Por qué? La identidad es el conjunto de rasgos distintivos y constitutivos de una organización, puede definirse como la “manera de ser”. Para darle identidad a una organización se debe, primeramente, tener definida la finalidad o misión de esta y, en base a esto, definir una narrativa de marca, contar una historia que explique quién es la organización, qué hace y, más importante, por qué es importante. Luego, debe diseñarse una identidad visual (logos, banners, flyers, etc.) que reflejen los rasgos distintivos que hacen única a dicha organización.
11. Definir sistemas técnicos, administrativos y sociales:
    1. Subsistema técnico: se compone por los factores tecnológicos que actúan dentro de la organización y que generan que los insumos se conviertan en bienes finalizados. Se busca la eficiencia tecnológica en sus procesos y operaciones Este opera siendo tributario del sistema administrativo, mantiene las relaciones entre sus unidades y lo coordina con el subsistema social. Define cómo se realizan las tareas dentro de esta organización. Ej.: maquinarias, instalaciones, etc.
    2. Subsistema administrativo: conjunto de procedimientos para administrar los recursos humanos, financieros y materiales de la organización Se concreta como un sistema de atribuciones de responsabilidades, procesos y normas que posibilitan la toma de decisiones. Proceso de planificación, organización, dirección y control.
    3. Subsistema social: creencias y conductas de las personas que se comparten en la organización. El subsistema técnico modelo, conforma e influye en el funcionamiento del subsistema social. El aspecto dominante es el ajuste de las personas al trabajo, las ideas y los valores. Tipos:
       1. Formales: fundadas en tareas que forman grupos diseñados.
       2. Informales: fundadas en otros intereses ajenos a la organización y que conforman una red de relaciones (organización informal).
12. ¿Por qué una organización debe adaptarse para subsistir? Ejemplo de qué debería cambiar y por qué.
    1. Una organización debe adaptarse para subsistir porque ninguna organización está exenta de mantener contacto con el medio, el cual está en constante cambio. Por ejemplo: las demandas de los consumidores cambian constantemente, las tecnologías se vuelven obsoletas con rapidez, las leyes y regulaciones cambian todo el tiempo y estos son factores que, directa o indirectamente, afectan a la organización, su funcionamiento y su forma de alcanzar sus objetivos, por lo que debe estar en constante cambio para adaptarse a las nuevas “normas” y lograr sobrevivir.
13. Resaltar los aportes más importantes de cada autor.
    1. Taylor:
       1. Principios fundamentales:
          1. Debe establecerse una ciencia para cada elemento de trabajo.
          2. Seleccionar e instruir, enseñar, etc. al obrero.
          3. Dividir equitativamente el trabajo y las responsabilidades del operario.
          4. Cooperar activamente con el trabajador para que trabaje según los principios científicos aplicables.
       2. Punto de vista operativo:
          1. Seleccionar al obrero con mayor potencial para capacitarlo en la tarea a realizar.
          2. Estudiar científicamente las tareas, descomponiéndolas en operaciones y relacionándolas entre sí.
          3. Cronometrar las operaciones y movimientos.
          4. Estudiar cada proceso, relacionándolo con el anterior y posterior.
          5. Generar una supervisión funcional.
          6. Establecer normas y métodos para optimizar la estandarización del herramental.
          7. Trabajar con sistema de primas de incentivo por tipo de trabajo o nivel de producción.
          8. Planificar todas las tareas para cada nivel de producción.
    2. Fayol:
       1. Concepción de la administración:
          1. Planificar: planear las tareas a realizar y cómo se harán.
          2. Organizar: disponer de los recursos de la organización, dividiéndolos entre las distintas tareas o áreas según las necesidades de la organización
          3. Dirigir: orientar a los miembros y la organización en sí a disponer correctamente de los recursos y realizar las tareas como corresponden.
          4. Coordinar: relacionar todas las áreas entre sí, generando armonía entre ellas y para la organización.
          5. Controlar: vigilar y verificar que la organización funcione de acuerdo a lo previsto.
       2. Áreas de operaciṕn en la organización (clasificadas por función)
          1. Técnica: referido a todas las tareas de producción.
          2. Administrativa: previsión, organización, dirección, coordinación y control.
          3. Contable: costos, inventarios, balances.
          4. Comercial: compra, venta, cambio.
          5. Financiera: búsqueda y administración del dinero.
          6. De seguridad: protege el patrimonio de la organización.
       3. Principios de la administración:
          1. División del trabajo: especialización de las funciones con la intención de producir más y de mejor calidad con el mismo esfuerzo.
          2. Autoridad y responsabilidad: el superior tiene autoridad legal inherente, pero también debe tener autoridad personal (inteligencia, conocimiento, experiencia y aptitudes)
          3. Disciplina: completa obediencia al sistema de autoridad existente. Es rígido e inflexible. El jefe es el completo responsable de sus subordinados, por lo que una falla de disciplina se traduce como incapacidad de la jefatura.
          4. Jerarquía: Es piramidal, ubicándose en la punta los funcionarios de mayor nivel y en la base los agentes de menor nivel.
          5. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
          6. Unidad de mando: Los subordinados deben responder a un solo superior. No debe existir la dualidad de mando, ya que generaría fallas en el control y la administración.
          7. Unidad de control: Un jefe y un programa para cada actividad. Sin una buena unidad de control no podría existir una buena unidad de mando.
          8. Equidad:
          9. Remuneración al personal: es el precio por el servicio prestado. Sueldo. Debe ser equitativo tanto para el personal (recibiendo el monto correspondiente a las horas de trabajo, el tipo de trabajo o jerarquía) como para la organización (no pudiendo exceder los costos previstos para producción).
          10. Unidad del personal: La unión hace a la fuerza. Sinergia. Un personal unido es la base de una buena administración.
          11. Centralización: Concentración de las ideas en la cabeza de la organización. No es permanente, debe centralizarse y descentralizarse según lo requiera la situación.
          12. Estabilidad del personal: No puede desplazarse a un obrero ni bien aprende a hacer su trabajo, pues nunca será lo suficientemente bueno en ello si no se deja que ponga en práctica el conocimiento adquirido.
          13. Subordinación de los intereses individuales sobre los organizacionales: no deben prevalecer los intereses individuales sobre los organizacionales.
          14. Iniciativa: se debe dar al obrero la oportunidad de decidir y ejecutar, pero siempre respetando los niveles jerárquicos existentes.
    3. Mayo:
       1. Investigación sobre la incidencia de los factores ambientales sobre la producción.
       2. Destruyó la teoría clásica de motivación exclusivamente económica (Taylor).
       3. Manifiesta que el hombre es motivado por factores más allá del económico.
       4. La participación reduce el conflicto y aumenta la cooperación.
       5. La supervisión flexible genera más libertad de trabajo y menos ansiedad en el obrero.
       6. El foco de atención es el grupo, no el individuo.
       7. Todo individuo necesita formar parte de un grupo.
       8. Cada grupo elabora normas internas de conducta y su correspondiente código de sanciones.
       9. Dentro de las normas están los niveles de producción que el grupo acepta y produce.
       10. Se penaliza a quien lo supere.
       11. El grupo es dirigido por una figura aún desconocida: el líder.
       12. El trabajador actúa como tal, condicionado por las demandas sociales del interior y exterior de la fábrica.
    4. Gulick (Neoclásico):
       1. Concepción de la administración:
          1. Planificar.
          2. Organizar.
          3. Formar el plantel.
          4. Dirigir.
          5. Coordinar.
          6. Rendir cuentas.
          7. Confeccionar presupuesto.
       2. Principios de la administración: Alcance del control: Analizar los distintos factores que deben tenerse en cuenta para su definición (aptitudes de mando del superior, su cercanía a los subordinados, tipo de trabajo que ejecutan, etc.)
    5. Urwick (Neoclásico):
       1. Concepción de la administración:
          1. Prever es vaticinar y hacer planes.
          2. Existe un grupo proceso y un grupo efecto:
             1. Vaticinar (proceso) lleva a hacer planes (efecto).
             2. Organizar (proceso) lleva a coordinar (efecto).
             3. Mandar (proceso) lleva a controlar (efecto).
       2. Principios de la administración (29): Alcance del control: cinco a seis subordinados por superior.
    6. Koontz y O’Donell (Neoclásicos):
       1. Concepción de la administración:
          1. Prever.
          2. Organizar.
          3. Formar cuadros.
          4. Dirigir.
          5. Control.
       2. Principios de la administración (61): Alcance del control: 4 a 8 subordinados por superior para altos niveles de producción y 8 a 15 para bajo nivel.
    7. Newman (Neoclásico):
       1. Concepción de la administración:
          1. Prever.
          2. Organizar.
          3. Dirigir.
          4. Coordinar.
          5. Controlar.
          6. Exceptuar: ejecución administrativa de tareas no delegadas.
       2. Principios de la administración: Alcance del control: 3 a 7 subordinados por superior para altos niveles de producción y 15 a 20 para bajo nivel.
    8. Principios de la administración Neoclásica:
       1. Unidad de mando y especialización: saber cómo y cuándo especializar. Puede ser por operación/proceso (torneado, prensado), por finalidad (tipo de actividad u objetivo), por geografía (zonalmente: Cap. Fed. y el interior. Dentro del interior zona centro, litoral, etc.) o por clientela (tipo de cliente: mayorista, minorista, supermercado, etc.).
       2. Autoridad y responsabilidad: Los supervisores son los responsables de los actos de los subordinados. La eficiencia se genera con la máxima delegación de responsabilidad.
       3. Autoridad de línea y estado mayor: flexibilizar, pero sin perder el control. El estado mayor especial es el responsable del asesoramiento en temas que no domina la administración. El estado mayor general, además de asesorar, ayuda al funcionario de línea a dirigir, coordinar y controlar.
       4. Alcance del control: limitar la cantidad de subordinados por superior.
    9. Organigrama: Es un esquema gráfico piramidal de relaciones de funciones y niveles de estructura de la organización.
       1. Pirámide chata: más subordinados por superior, menos niveles y más comunicación.
       2. Pirámide alargada: menos subordinados por superior, más niveles, menos comunicación.
       3. Pirámide equitativa: más proporcionada entre las dos anteriores.
       4. ACME: modelo estructural para definir las áreas básicas de una organización. Dividido en dos tipos principales:
          1. Línea: investigación y desarrollo, producción, comercialización, finanzas y control.
          2. Apoyo: secretaría y legales, administración del personal, relaciones externas.
    10. Weber:
        1. Fundamentos:
           1. El modelo burocrático representa mayor eficiencia administrativa y sin su precisión, nivel de disciplina, estabilidad y funcionalidad es imposible el control social. En las organizaciones burocráticas se recompensa a quien sigue las reglas y se castiga a quien no, a través del uso de los recursos de la organización.
           2. La autoridad formal es formalista y autoritaria. Se conforma de dos conceptos: poder ( capacidad de inducir al otro a aceptar órdenes) y legitimación (el subordinado obedece por compartir su sistema de valores y aceptar al superior).
           3. Liderazgo:
              1. Tradicional: el subordinado obedece por tradición o influencia cultural.
              2. Carismático: por influencia de su personalidad. EL subordinado se identifica con el líder o sus valores.
              3. Racional-legal o burocrático: se acepta el sistema de poder por provenir de una serie de normas legales.
           4. Funcionamiento del modelo:
              1. La **autoridad formal** se define por un conjunto de leyes, normas, etc., que la nutre y dinamiza.
              2. Los miembros deben actuar de forma **impersonal** y siguiendo los lineamientos de la autoridad legal.
              3. Los **cargos** son creados por la autoridad legal y delimitados por funciones, nivel de autoridad y responsabilidad. Son ocupados por funcionarios (mayor jerarquía, ordenan a los agentes según la autoridad legal) y agentes (menor jerarquía, obedecen a los funcionarios). La delimitación de cargos forma la estructura de la organización y se disponen según un orden jerárquico que une los cargos entre sí para operar de forma eficiente.
              4. Para el **cambio de normas** se debe seguir un procedimiento establecido y dado por escrito, escalando el canal de superioridad y siempre debe ser aprobado por la autoridad legal.
              5. La **cobertura de los cargos** debe realizarse en base a la capacidad/idoneidad del obrero, los ocupantes NO pueden tener relación patrimonial con la organización y deben residir fuera de la organización , asegurando la objetividad e impidiendo la interferencia. Los cargos se dan y quitan según las necesidades de la organización, NO pueden monopolizarse y debe capacitarse constantemente al personal que se encuentra ocupando un cargo. Siempre debe priorizarse la cobertura de cargos inferiores.
    11. Escuela de la teoría de investigación (Simon, March y Cyert, Miller y Starr):
        * 1. Influencia organizativa: La **influencia** es la conjunción de autoridad con comunicación, entrenamiento, identificación y experiencia. A diferencia de la **autoridad**, que es formal y necesita estar legitimada, logrando que el subordinado deje en suspenso sus actividades para cumplir la orden, la **influencia** trabaja en los campos formales e informales, donde el subordinado reconoce que actúa lógica y razonablemente al cumplir la orden.
          2. Teoría del equilibrio: Los alicientes obtenidos deben ser equitativos a los recursos puestos en la organización.

Teoría de la decisión de participar: con una poca satisfacción alcanzada dentro de la organización, el participante querrá irse.

* + - 1. Teoría de la formación de objetivos: los individuos se agrupan según elementos en común y, si los objetivos no son coincidentes, debe negociarse en base a la cantidad de recursos y de poder de cada participante en relación con los demás (proceso político).
         1. Negociación: fija la composición y condiciones generales de la coalición.
         2. Organizativo interno: estabilizan y elaboran los objetivos.
         3. Adaptación a la experiencia: alteran los acuerdos organizativos en respuesta a los cambios ocurridos en el medio ambiente.
      2. Teoría del conflicto:
         1. Conflicto individual: se localiza en el individuo por lo que la solución está dentro de él.

Inaceptabilidad: se tienen dos alternativas: una de mediana aceptabilidad y otra negativa. El individuo tiende a buscar nuevas alternativas.

Incomparabilidad: se tienen dos alternativas buenas, pero no son diferenciables entre sí. El individuo concentrará su atención y su nivel de profundización sobre las escalas en un intento de lograr la homogeneidad.

Incertidumbre: el individuo no conoce cómo ni cuándo se van a dar las alternativas. Si es una situación corriente, debe resolverse en base a situaciones similares; si se trata de situaciones no corrientes, debe buscarse la forma menos negativa de las alternativas.

* + - * 1. Conflicto organizacional de origen individual:

Inaceptabilidad

Incertidumbre

* + - * 1. Conflicto organizacional de origen grupal: causa puramente **sociológica** y depende de la **función diferencial de objetivos** (objetivos contrapuestos = conflicto) y de las **diferencias de percepción** (dos niveles de percepción en el grupo = conflicto). Existen cuatro modelos de reacción al conflicto:

Modelos analíticos: deben presentarse objetivos compartidos, diferencia de subobjetivos y falta de información.

Solución total.

Solución por persuasión.

Modelos de negociación:

Negociación: negociar sobre un campo con alternativas y restricciones conocidas.

Manejo político: no hay ni campo de negociación ni restricciones conocidas.

Condiciones:

Objetivos compartidos: solución analítica.

Diferencia de objetivos: proceso de negociación.

Falta de información: se da la información a quien le falte.

Objetivos compartidos, diferencia de subobjetivos y falta de información: persuasión.

Diferencia de objetivos + cualquier otro: negociación.

* + - * 1. Conflicto interorganizacional: es igual al conflicto interindividual o intergrupal. NO deben existir conflictos intergrupales (cada organización debe tener su alternativa aceptable de elección). Se resuelve por **negociación** o **manejo** **político**.
      1. Teoría de la decisión: se basa en especialización vertical (división de trabajo, coordinación de empleados operativos, más destreza en la toma de decisiones y el personal operativo se vuelve más responsable de sus funciones). Las **decisiones** se separan entre las que pueden verificarse sin inconvenientes y las que son complejas ya que influyen en ellas los valores y el sentido ético (son más subjetivas).
         1. Proceso de medios y fines: Los objetivos están encadenados unos a otros por lo que el primer objetivo será el medio para alcanzar el segundo objetivo, y así sucesivamente. Entonces, las decisiones actuales influyen en las decisiones futuras.
         2. Alternativas y consecuencias: una **alternativa** es una forma de llegar a un fin. Las **consecuencias** son los efectos que derivan de la elección de la alternativa, por lo qué quién decide debe analizar todas las alternativas posibles y comparar sus consecuencias.
         3. Comportamiento finalista y de racionalidad: la **racionalidad** es el proceso de elección de alternativas en función de un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento fueron valoradas según el fin. Debe adecuarse el comportamiento al fin perseguido eligiendo la opción más racional.

Racionalidad limitada: el ser humano opera con conocimiento parcial, por lo que las decisiones que tomará dependerán de los límites de racionalidad con los que actúa.

Comportamiento del individuo: es marcadamente finalista, es decir, propone alcanzar metas permanentemente (proceso de medios y fines).

Características psicológicas del proceso: docilidad, memoria, hábito, etc. que se integran al comportamiento ante un proceso determinado.

1. Las organizaciones como sistemas

**PREGUNTAS PARA ESTUDIAR**

**Las escuelas**

* Principios de la administración y metodología de Taylor.
* Conceptos administrativos y 14 enunciados de la administración de Fayol.
* Liderazgo y sus tipos (Mayo) y resistencia al cambio.
* Principios de la administración. Organigrama y modelo ACME. Metodología de Gulick y Urwick.
* Funcionamiento del modelo burocrático de Weber.
* 5 teorías de la organización y definir 2.

**Organizaciones y sistemas**

* ¿Qué es una organización? ¿Por qué es un sistema?
* ¿Por qué una organización debe adaptarse a su entorno?
* Elementos de acción directa e indirecta (5 de cada uno).
* Relación entre retroalimentación y sinergia.
* Análisis del entorno: ¿para qué sirve?
* Clases (2 imp, 5 total).

**Las organizaciones como un sistema sociotécnico abierto**

* Sistema entrada-proceso-salida
* Subsistemas centrales
* Identidad de la organización.
* Principales áreas de una empresa.
* Tipos de empresas.

**RESPUESTAS**

**Las escuelas**

Principios de la administración de Taylor

1. Ciencia, no regla empírica.
2. Armonía, no discordia.
3. Cooperación, no individualismo.
4. Rendimiento máximo, no producción restringida.
5. Formación de cada hombre hasta alcanzar la mayor eficiencia y prosperidad.

Metodología de Taylor

1. Seleccionar obreros con mayior potencial para especializarlos en la tarea que van a realizar.
2. Estudiar científicamente las actividades de la organización, descomponiéndolas en operaciones y relacionándolas con las máquinas y herramientas de cada puesto.
3. Cronometrar las operaciones y movimientos.
4. Estudiar cada proceso en relación al anterior y el siguiente con la finalidad de economizar tiempo y recursos.
5. Desarrollar una autoridad funcional.
6. Establecer métodos para la óptima estandarización del herramental.
7. Generar primas de incentivo por tarea y niveles de producción.
8. Planificar todas las tareas.

Conceptos administrativos de Fayol

1. Prever
2. Organizar
3. Dirigir
4. Coordinar
5. Controlar

14 enunciados de la administración de Fayol

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Jerarquía
4. Disciplina
5. Unidad de mando
6. UNidad de dirección
7. Orden
8. Centralización
9. Estabilidad del personal
10. Unión del personal
11. Iniciativa
12. Equidad
13. Remuneración al personal
14. Subordinación de los intereses individuales sobre los organizacionales