**Propuestas Informales:** considera al hombre como el elemento más importante de una organización, se centra en ver que siente que lo motiva, que lo hace trabajar cómodamente y buscar ese enfoque.

**Escuela de Relaciones Humanas (Elton Mayo):  
Elton Mayo:** realiza una serie de experimentos en una fábrica de electricidad, en la cual cambia las condiciones ambientales, porque decía que si mejoraba las condiciones y la gente está más cómoda, trabajara mejor.

**Descubrió la existencia de grupo y el concepto de vida:**

Dentro de las organizaciones hay grupos, y los individuos buscan pertenecer a esos grupos, van a buscar pertenecer a toda costa sin importar perder o resignar veneficios económicos y estos grupos van a estar dirigidos por un individuo que lo denominan líder.

**Escuela de sociología industrial:** destaca Kurt Lewin viene de la sociología y empezó a tratar de aplicarlo a las organizaciones. él estaba sorprendido por como el discurso de Hitler dominaba las masas, le parecía un fenómeno indescriptible, y trabajo en analizar eso con el tema del grupo y el líder.  
Hace experimentos con hombres y chicos en la cual armo 3 grupos:

* Al primero le pone un **jefe autoritario:** no permitía la participación de los miembros del grupo se maneja con ordenes firmes, va a dirigir, no se va a involucrar afectivamente con los miembros del grupo.
* Al segundo le pone un **jefe democrático:** mantiene un trato cordial con los miembros del grupo, se va a integrar, los va a guiar, los va a ofrecerles sugerencias, los alienta a participar.
* Al tercero le pone un **jefe permisivo:** tiende a informar a los miembros pero demuestra desinterés afectivo y emocional, dejando que el grupo hiciera lo que quisiera o lo que pudiera, sin guiarlo sin coordinarlo, sin ordenarlo. si bien los miembros pueden participar, no existe aliento organizado ni sistemático de la participación.

**Resultados:**

**Jefe autoritario:** tuvo niveles de producción más alto a los restantes grupos aunque le costaba esfuerzo mantener el promedio en forma permanente, los picos de rendimiento los tenían cuando el líder estaba presente, cuando el líder se iba todo el grupo demostraba un relajamiento, la tendencia a largo plazo de la producción era decreciente.  
  
**Jefe democrático:** tuvo un desarrollo de clima cálido y amistoso, los miembros participaban de las actividades con interés, si bien la producción no alcanzaba a los del líder autoritario, era constante estuviera o no el líder presente, demostrando capacidad de elaboración compromiso independencia. Demostraba una clara tendencia creciente en producción y calidad a mediano y largo plazo. individualmente los miembros no experimentaban angustias ni ansiedades.  
  
**Jefe permisivo:** fue el de los peores resultados tanto en producción como en referencia a la satisfacción de los miembros del grupo, la producción fue la peor, el grupo no desarrollo independencia, actuaban de manera desconectada y despreocupada de lo que hacia el otro. en forma individual demostraban frustración(no se armó espíritu de grupo).

Luego Lewin roto los grupos y los 3 grupos pasaron por los 3 líderes, la conclusión del experimento fue que el líder democrático fue el que mejor resultado dio.   
Lewin sostiene que va a haber grupos que por su actividad van a responder mejor a líderes autoritarios (los grupos de poco desarrollo intelectual o tareas rutinarias).   
Por otra parte hay grupos que por su estructura o actividad necesitan o aceptan lideres permisivos(donde se necesita la creatividad (desarrollo intelectual)).

**Escuela de psicología:** hace 3 aportes a la administración.

1. **Dirección por objetivo:** la empresa dispone controlar al individuo de forma adulta y madura para ello le asigna una meta a lograr, le brinda los recursos necesarios para hacerlo, y el individuo va a hacer el artífice de su éxito o su fracaso, la empresa solo va a controlar resultados.   
   brinda un aprendizaje que permite crear una fuerza motivadora y se logra rápidamente una cultura organizacional (todos trabajan mancomunadamente).
2. **La teoría “X” vs la teoría “Y”** cuyo autor es McGregor: Ambas teorías parten de la misma premisa que es “ la administración va a ser la encargada y responsable de la organización de los recursos de una empresa en beneficio de objetivos económicos”.  
   Pero **la teoría “X”** dice que sin la participación activa de la administración la gente se mostraría pasiva e incluso se opondría a las necesidades de la organización, luego va a decir que el hombre medio por naturaleza es indolente y trabaja lo menos posible.(carece de ambición y no le agrada la responsabilidad y prefiere que lo dirija).  
     
   **La teoría “Y”** dice que la administración es la responsable de la organización de los elementos con los fines económicos pero sostiene que la gente no es pasiva por naturaleza ni se opone los cambios, la gente adopta esa actitud como resultado de la experiencia en las organizaciones, la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, son todos elementos presentes en la gente y que la administración no los crea, la responsabilidad de la administración es posibilitar que la gente reconozca y desarrolle por si misma estas características humanas.   
     
   La tarea esencial de la administración es disponer las condiciones de la organización y los métodos operativos, de modo que la gente pueda alcanzar mejor sus propias metas orientando sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización. (lo contrario a lo que sostenía Fayol).
3. **Análisis transaccional cuyo autor Eric Berne:** dice que las relaciones interpersonales en las organizaciones se van a producir dos tipos de transacciones:
   * Las transacciones paralelas: es cuando ante un estímulo el resultado de la otra persona es el esperado o el deseado.
   * Las transacciones bloqueadas: es cuando ante el estímulo o requerimiento el resultado no es el deseado (se genera el conflicto).

Estas transacciones existen porque según Berne: predomina uno de los 3 estados primarios del EGO de cada individuo.

1. **relativa al niño:** el sujeto actúa tal como siente sin ocultar y sin medir consecuencias.
2. **relativa al padre:** el sujeto actúa en forma formal y estereotipada (actúa como aprendió como se le enseñó y no acepta otra forma de hacer las cosas).
3. **relativa al adulto:** el sujeto evalúa la situación y luego de evaluarla va a ejercitar su decisión con independencia, cuando el estado del ego del adulto priva no hay conflicto, la transacción es paralela.

**Escuela Neoclásica:** profundiza el modelo clásico (más formalidad) hace eje en varios aspectos:

* **Especialización:** busca especializaciones por procesos, especialización geográfica, especialización por actividad, especialización por clientela.   
  Para evitar perdida de esfuerzos o de recursos en actividades que no sean rentables, cuando habla de la especialización de procesos se refiere a estandarizar determinadas áreas o rutinas para que todas se hagan de la misma manera.  
  ***Ejemplo:*** Los torneros trabajan en la industria metalúrgica, y cuando se pide un tornero, el tornero entra a trabajar a una empresa y ya sabe cuál es la tarea y como desarrollarla.
* **Especialización por actividad/finalidad:** las organizaciones deben centrar su labor en una actividad.
* **Especialización geográfica:** el sujeto tiene que especializarse en el lugar o area donde centra la mayor clientela evitando expandirse a zonas en la cual esa expansión le hace ser ineficiente.
* **Especialización por clientela:** (mayorista-minorista) el minorista tiene un precio porque contempla la pérdida de tiempo ya que un cliente común, consulta, inspecciona y a veces no compra, en cambio el mayorista ya está decidido y sabe lo que va a comprar.
* **Autoridad:** existen dos tipos.
* **Autoridad de líneas:** va a estar dividida por el orden jerárquico de la organización, pero va a definir también a la autoridad funcional. (falto copiar)  
  cuanto más grande es una organización más compleja es su administración.  
  los neoclásico sostiene: que estos profesionales están por fuera de la estructura formal de la organización pero van a estar trabajando con el personal, necesitan cierta autoridad derivada de la autoridad de línea(autoridad funcional).  
    
  **Analizan el alcance del control:** los desvelaba establecer cuál es la cantidad óptima de subordinados que deben haber por cada jefe para poder controlarlos.  
    
  **según Gulick:** tenemos que analizar más factores para saber cuál es el numero óptimo de empleados a un jefe.   
  Primero debemos analizar la actitud de mando
  + Un jefe firme puede tener más subordinados que otro que le cueste mandar.
  + La cercanía que tiene el jefe con los empleados: a mayor cercanía menor cantidad de gente.
  + Analiza el tipo de tarea o trabajo que realiza, para tarea repetitivas rutinarias podemos tener más subordinados, para tareas intelectuales menos gente a cargo.

Habla de tres formas piramidales definidas:  
forma de pirámide achatada: tiene pocos niveles jerárquicos pero muchos subordinados por cada jefe.

**ventaja:** la comunicación es rápida y fluida, el mensaje del que está arriba llega a los que están en la base en forma más directa y clara.  
**problema:** tiene muchos subordinados por jefe, (deficiencia en el control).

**Pirámide alargada:** muchos niveles jerárquicos y pocos subordinados por jefe, la comunicación es ineficiente y distorsionada (poco clara).

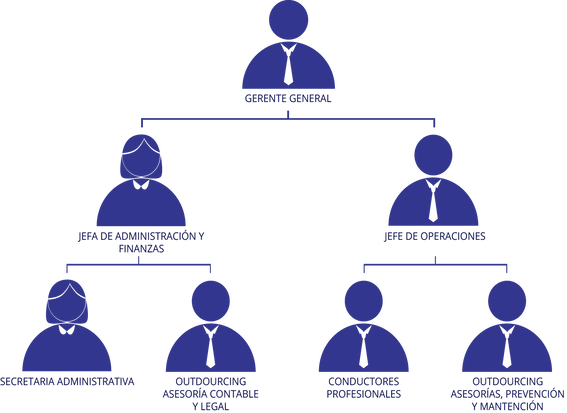
**Ventaja:** no tiene problemas de control

**Problema:** la comunicación.

**Pirámide equilibrada:** tiene un equilibrio entre los niveles jerárquico y los subordinados por jefe por lo tanto tiene mejor comunicación y mejor control.

En función de esto los neoclásicos van a hacer dos aportes fundamentales a la administración.

1. **El organigrama** (grafico de jerarquías--hacerlo) es un esquema grafico de la estructura formal de la organización.

****

1. **Manuales administrativos:** son manuales que sirven para comunicar (herramienta de comunicación).

los neoclásico postulan y desarrollaron el modelo ACME: buscaba estandarizar procesos, que todo el mundo realizarse organizaciones y procesos de una forma.

**Alcance del control:**  va en pirámides (PASARLO)

se tenía que volver a la vida normal.  
**Control social:** acortamos a las personas y le decimos lo que tienen que hacer para que no se vallan de los parámetros que queremos manejar.

autoridad legal es un conjunto formativo que va a definir absolutamente todo dentro de esta organización. (busca que ninguna haga lo que no debe fuera de las tareas que se les da).