

Int. a la Administración

Memoria de la clase impartida por la Lic. en Psicología Ofelia Velasco Rihan

Temario

UNIDAD I

Naturaleza y origen de la administración

Definición y funciones de la administración

Antecedentes de la administración

Antecedentes de la administración en México

La nueva administración para las organizaciones mexicanas

UNIDAD II

Teorías de la administración

Enfoque clásico

-Teoría científica

-Teoría clásica

Enfoque conductual

-Teoría de las relaciones humanas

-Teoría de las repercusiones

-Teoría del comportamiento humano en la organización

-Teoría del desarrollo organizacional

Enfoque estructuralista

-Teoría burocrática

-Teoría estructuralista

-Teoría neoclásica

Enfoque de sistemas

-Teoría matemática

-Teoría de sistemas

Enfoque de contingencias

-Teoría de contingencias

Enfoque de calidad

-Teoría de calidad

-Benchmarking

-Reingeniería

-Administración participativa

UNIDAD III

Proceso Administrativo

El proceso administrativo

Planeación

Organización

Dirección

Control

UNIDAD IV

Áreas funcionales de la empresa

Administración de la empresa

Administración de operaciones

Administración de recursos humanos

Contabilidad y Administración financiera

UNIDAD V

La empresa y los negocios internacionales

Concepto

Importancia de la comercialización internacional

Participación de los negocios en el comercio internacional

Organizaciones internacionales

La balanza comercial y de pago

UNIDAD VI

La responsabilidad social y ética empresarial

Concepto de responsabilidad social

Fundamentos de la responsabilidad social

Áreas de responsabilidad social

Ética y la práctica cotidiana

I Naturaleza y Origen de la Administración

Para comenzar a estudiar la administración es necesario, primero que nada, establecer una definición de esta; para esto existen dos tipos de definiciones

ETIMOLOGICA:

Ad: Hacia, dirección

Minister: Subordinación, obediencia

Podemos etimológicamente definir a la administración como: Aquel o aquellos que realizan un trabajo bajo la dirección (o subordinación) de otros. En este concepto encontramos que siempre habrá alguien marcando el camino a seguir, y otro que la seguirá u obedecerá.

CONCEPTUALES:

Según Stephen Robbins

"La administración es el proceso de llevar a cabo actividades eficientemente con personas y por medio de ellas".

Dentro de la anterior definición encontramos a la vez otros conceptos que es necesario definir : Proceso y Eficiencia.

Un **proceso** se compone de distintos pasos que debemos seguir. La administración es un proceso que se compone de cuatro etapas fundamentales, que son: La Planeación, organización, dirección y el control; donde cada una de estas actividades implica el desarrollo de subprocesos.

Ahora debemos establecer la diferencia entre dos términos que a menudo son utilizados indistintamente: Eficacia y Eficiencia. **Eficacia** es simplemente el hecho de lograr un objetivo previsto, mientras que la **Eficiencia** se trata de alcanzar el objetivo con el menor costo, rápido, bien hecho y el menor esfuerzo posible. Para ser productivo se necesita ser eficiente.

Dentro de las organizaciones podemos encontrar dos tipos de personas: **administradores**(nivel institucional, nivel medio gerencial y nivel técnico operativo ó de primera línea) y **administrados**. Donde el administrador

es quien marcará el camino y los administrados van a obedecer.

Los administradores se encuentran en tres niveles:

Nivel institucional: Alta dirección, nivel estratégico. En este nivel se encarga de llevar a cabo los programas de la empresa, desde un punto de vista global

Nivel medio, gerencia: Se encargan de llevar a cabo una planeación más particular, generando programas específicos. Sirven de mediadores entre los otros dos niveles.

Nivel técnico, operativo o de primera línea: Aquí se encargará de convertir los programas en tareas específicas que lleven al cumplimiento de estos y para hacer esto, requiere de la utilización de distintas técnicas.

ENFOQUES DE LA ADMINISTRACION

- 1.-**Filosofía.** Son una serie de ideas que buscan darle sentido a las cosas, un significado a lo que hacemos
- 2.-**Método.** Es una forma ordenada y sistemática para hacer las cosas, que se aprende con la experiencia y nos llevará siempre a obtener un resultado.
- 3.-**Procesos y estructuras.** Como Organización debemos llevar a cabo ciertas tareas que se interrelacionan y que se encaminan a lograr el objetivo común. Se deben seguir procesos específicos para cada actividad
- 4.-**Teoría.** La administración es un conjunto de conocimientos que nos dicen como podemos obtener mejores resultados en cualquier tipo de organización.

CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

- 1.-Se da en toda civilización.
- 2.-Es necesaria en cualquier organización
- 3.-Es una disciplina heterogénea
- 4.-Aporta un enfoque sistemático para el análisis de las organizaciones
- 5.-La importancia de una buena administración surgió en las empresas privadas
- 6.-La administración se fundamenta en cada ser humano
- 7.-La administración requiere de métodos y de una filosofía

Peter Drucker(1990) muestra "Las nuevas realidades":

- Hombre: Su misión es hacer a la gente capaz de lograr resultados de manera conjunta para hacer sus puntos fuertes eficaces y sus debilidades irrelevantes.
- Nuevas formas de vida: Capacidad de contribuir a la sociedad, el hombre tiene que emplear sus capacidades, dedicación y esfuerzo para contribuir a la sociedad.
- Cultura: El hombre está comprometido con la integración de personas en un proyecto.

–Desarrollo: Identificar aquellos elementos de su propia tradición, historia y cultura que pueda utilizarse como bloques para construir el management(hombre).

–Éxito económico: Trasplantar los conceptos del hombre, hacerlos crecer.

–Valores compartidos: La industria debe tener objetivos simples, claros y uniformes, la misión de la organización tiene que ser suficientemente clara e importante para proporcionar una visión común.

La nueva administración implica:

1.–Nueva competencia

2.–Nuevas formas de integración

ESTILO DE ADMINISTRAR

1.–Talento

2.–Cálidad–Productividad

3.–Desarrollo

4.–Cliente

5.–Tecnología

6.–Valores

–Relaciones con la organización

–Relaciones con el trabajo

–Relaciones con los demás

7.–Estrategias

–Control

–Dirección

–Decisiones individuales

–Estructuras rígidas

–Soluciones únicas

–Enfasis en los métodos

–Aprovechar los recursos

–Enfasis en la gente

- Remunerar el esfuerzo
- Preocupación por el producto

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

FILOSOFOS ANTIGUOS

Sócrates: La administración es una habilidad personal, nada tiene que ver con conocimiento es algo inato.

Platón: En su libro "La república" habla sobre su concepto de la democracia.

Aristóteles: Fundador de la lógica antigua en su libro "La política" habla sobre las formas ó estilos: monarquía, aristocracia y democracia.

FILOSOFOS MODERNOS

Francis Bacon: Fundador de la lógica moderna, busca la causa del problema, se relaciona con el principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio.

René Descartes: Fundador de la filosofía moderna en su libro "El discurso del método", menciona los **4 principios**:

- 1.-Duda sistemática. Todo se pone en duda hasta no tener pruebas suficientes para asegurar la veracidad de algo
- 2.-Análisis o descomposición. Para resolver un problema debemos separarlo en tantas partes como sea posible y resolver cada una por separado-
- 3.-Composición. Volver a unir todo de una manera ordenada, esta vez desde su aspecto más fácil al más difícil.
- 4.-Enumeración ó verificación. Comprobar que no se haya dejado nada fuera de la integración, que no hayamos olvidado nada

Tomás Hobbes: Habla sobre el origen del estado, el cual se va a dar mediante un contrato. Dice que el hombre es egoísta, individualista. La sociedad controla.

Rousseau: El hombre no es egoísta y sí le gusta vivir con los demás. La sociedad corrompe al hombre. El hombre voluntariamente decide vivir con los

demás.

Carlos Marx y Federico Engels: Hablan del origen económico, el estado va a ser el resultado del dominio del hombre por el hombre. La historia de la humanidad ha sido una lucha entre explotadores y explotados.

LA IGLESIA CATOLICA COMO ORGANIZACION

James D. Mooney. Hace un estudio de la Iglesia Católica. Esta estructura muestra varias características, hay una jerarquía de autoridad. Tiene una organización staff y hay una organización en el tiempo. Tiene una coordinación funcional.

LA ORGANIZACIÓN MILITAR

Algunas de las características que encontramos es que nace la organización lineal en el ejército. Existe el principio de unidad de mando; existe jerarquía de autoridad; hay centralización, es decir que el que ocupa el nivel más alto es el que va a tomar las decisiones; descentralización; dirección, es decir que cada quien sabe lo que va a hacer y por último el estado mayor surgió en 1665 en el ejército prusiano, consistía en que debía de tener estrategias y tácticas. Cambió el concepto de estado mayor por el Gral. Sharm Horst (dice que para tener un buen staff hay que estar rotando este en línea y staff. El Gral. Carl Von Clausewitz del ejército prusiano del siglo lxx. Escribió "Tratado sobre la guerra" y "Principios de la Guerra", habla de cómo administrar un ejército en guerra. Habla de la disciplina que en la administración es indispensable. En una organización hay que hacer una cuidadosa planeación y tenemos que afrontar que vemos a tener un cierto grado de incertidumbre.

A finales del siglo XVIII la **Revolución Industrial** se da . Esta **se divide en :**

1.– Revolución Industrial del Hierro y el Carbón.

2.– Revolución Industrial del Acero, Petróleo y

Electricidad.

En la **Revolución Industrial del Hierro y el Carbón.** (1780–1860), se dio:

MECANIZACION DE LA INDUSTRIA Y LA AGRICULTURA

Se construyen los primeros telares. Se inventa la trilladora de algodón que procesaba 1000 libras del algodón en el mismo tiempo en el que un hombre procesaba 5 lbs.

APLICACIÓN DE LA FUERZA MOTRIZ EN LA INDUSTRIA

Se establecen los talleres o gremios; en los cuales los maestros impartían un oficio o un arte.

DESARROLLO FABRIL

Aquellos talleres se convierten en fábricas y los maestros se convierten en obreros. Se viene a dar la División de Trabajo. La agricultura se descuida.

DESARROLLO EN COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

Surgen barcos de vapor, el telégrafo eléctrico, trenes, sello postal, el teléfono.

Revolución Industrial del Acero, Electricidad y Petróleo.(1860–1914).

Deingler inventa el motor de combustión interna y perfecciona el dínamo.

Se da la automatización del trabajo, viene la especialización.

Dainer y Benz: Inventan en 1880 en Inglaterra el primer automóvil.

Dunlop: Perfecciona los neumáticos.

En E.U. un Ingeniero llamado Henry Ford fabrica automóviles en serie en 1906 se conocen como modelos T.

Un Brasileño llamado Santos Dumont empieza a llevar a cabo las primeras experiencias en avión, esto es a principios de siglo.

Surge el capitalismo y se desarrollan dos formas:

1.-Industrial: Las organizaciones están constituidas por varios dueños.

2.-Financiero: Surge con el nacimiento de los Bancos.

Surgen los primeros Monopolios: Conservas, Acero, Aluminio y Cobre.

Se empieza a hablar de la separación de la Administración y la Propiedad.

Viene un gran desarrollo de las empresas Holding.

ECONOMIA LIBERAL

Surge como consecuencia de corrientes filosóficas de ese tiempo que hablaban de la libertad.

PRINCIPIOS

Derecho Natural: Todos tenemos derecho a disfrutar de los bienes de la naturaleza.

Individualismo: Tener derecho a tener propiedad privada.

Libre competencia: El poder tener una empresa que me va a poder permitir competir.

Adam Smith creador de la Economía Liberal, en 1776 escribe "La riqueza de las Naciones", habla de que es lo que debe de hacer un país para generar riqueza, hay que nacionalizar la producción y lo vamos a hacer aplicando la división del trabajo y la especialización. Habla de la importancia de la planeación y la organización. Habla de las características de un buen administrador, que es aquel que tenga lo siguiente:

1.-Orden

2.-Economía

3.-Control

4.-Remuneración

James Mill: En 1826 habló de cómo podemos aumentar la producción, hay que aplicar el estudio de tiempos y movimientos.

David Ricardo: Empezó a manejar el concepto de trabajo, habla sobre el salario, mercado, producción.

Newman: Características de un administrador debe ser una persona previsora, perseverante, tenaz, persistente y debe de tener conocimientos.

Habla de 3 funciones: Planear, ordenar y conducir procesos de producción.

John Stuart Mill: Habla de una forma de control específico.

PRIMEROS EMPRESARIOS Y PRIMEROS INDUSTRIALES

- Estos sentaron las bases de la teoría Administrativa.
 - En E.U. entre 1820 y 1830 se empezó a poblar y hacer grandes construcciones en la parte noroeste. En esta época el ferrocarril fue gran negocio.
 - Se invirtió mucho en el área de seguros. La mayoría de los negocios de esta época eran de tipo familiar.
 - Para 1850 se tuvieron que hacer consorcios, se fueron fusionando unos con otros todo esto con el desarrollo.
 - Los más importantes consorcios fueron las constructoras, minería y ferrocarriles.
 - Había grandes empresarios como:
 - Rockefeller dueño de Standardoil.
 - Carnegie el número 1.- en producción de acero.
 - Swift y Armour logran el monopolio de las conservas.
 - Estos consorcios necesitan de Gerentes Profesionales. Todo se hacía a través de Agentes Comerciales.
 - Su preocupación era la acumulación de Recursos.
 - Para 1880 surgen dos empresas importantes la Westing House y General Electric ellos fueron los primeros en preocuparse por vender, crearon un área de Mercadotecnia. Deciden establecer una forma de organización funcional.
- Esto les permite aumentar su capital que sobrepasaba los 40 millones de dólares. Se dan cuenta de que no es muy conveniente tener agentes comerciales y que es mejor vender directamente.
- Las empresas se dan cuenta de que se están saturando los mercados y tienen que buscar, innovar y diversificar.

-Otros empresarios:

Andrew Preston: United Fruit

James Duke: American Tobacco

William Clark: Singer

McCormick: Producción de Máquinas agrícolas

Gustavus Swift: Conservas

Westing House: Bienes Duraderos

Daimler, Benz, y Ford: Automóviles

Entre 1911 y 1914 muchas de estas empresas sucumbieron y empiezan a surgir las primeras teorías de la

administración.

ENFOQUES DE LA ADMINISTRACION

ENFOQUE CLASICO

Enfoque clásico de la Administración(1900).

- 1.-Teoría científica: Esta fué desarrollada en E.U.
- 2.-Teoría clásica: Esta fué desarrollada en Francia.

Las dos teorías fueron desarrolladas con el mismo propósito, ya que el problema que enfrentaban las empresas a principios de este siglo era el de la **eficiencia**.

TEORIA CIENTIFICA

Va de la particular a lo general, de abajo hacia arriba. Su mayor exponente fue Frederik Winsor Taylor; él hacia énfasis en las tareas a nivel operarios. Entre los seguidores de la Teoría Científica podemos encontrar: Henry Ford Frank Gilberth y Harrington Emerson. El mayor exponente de la Teoría Científica Taylor, venía de una familia de cuáqueros. El patentó más de 50 inventos y participa en Congresos. Habla del salario, hace crítica de la forma en la que se retribuye a los trabajadores. Dice que eso no es estimulante y dice que hay que pagar por lo que se produce. Publica su primer libro en 1903 llamado "*Administración de Oficinas y Talleres*". El dice que hay que hacer una sola labor para que haya mayor eficiencia. Habla de la Racionalización del trabajo porque propone usar métodos científicos como la observación y la medición. Dice que hay que aplicar el Estudio de Tiempos y Movimientos. En 1911 publica su libro "*Principios de Administración Científica*", en donde da a conocer toda su teoría. Habla de tres problemas que aquejaban a las organizaciones: Holgazanería, Desconocimiento de la Gerencia, Falta de uniformidad en las técnicas y métodos de trabajo. Taylor propone aplicar la administración científica para la resolución de estos problemas.

FILOSOFIA DE LA TEORIA CIENTIFICA

- 1.-Ciencia
- 2.-Armonía
- 3.-Cooperación
- 4.-Rendimiento Máximo
- 5.-Desarrollo

Taylor propone **Racionalizar el trabajo**:

1.-Análisis del trabajo y Estudio de Tiempos y Movimientos. Esto nos va a permitir escoger, seleccionar, el análisis va a permitir saber en que tengo que preparar al trabajador, para poder establecer salarios equitativos. Taylor es un precursor de la Selección de Personal.

2.-División del Trabajo y Especialización. Cuando un obrero se hace cargo de una tarea sencilla y habrá que utilizar la línea de montaje.

3.- Diseño de Cargos y Tareas. Consistía en establecer cual iba a ser el contenido del cargo. Dice que puede

haber dos tipos de cargo el simple y complejo. El simple abarca una sola tarea y el complejo dos o más. Las ventajas son: que puede admitir a personas menos calificadas, puede reducir costos en capacitación, reducir la posibilidad de cometer errores, facilita la supervisión y aumenta la eficiencia.

4. – Incentivos Salariales. Beneficia a ambas partes.

5. – Condiciones de Trabajo. Aspectos en los que puso más énfasis fueron los instrumentos, distribución física de las máquinas, ambiente físico.

6. – Estandarización. Uniformizar los procesos de trabajo. Conduce a la simplificación del trabajo.

7. – Supervisión Funcional. Se refiere a que el trabajador va a tener varios supervisores y que cada supervisor tendrá autoridad.

Frank Gilberth: propone y hace estudios sobre la fatiga y llegó a la conclusión de que la fatiga reduce la eficiencia.

FATIGA

1. – Baja Productividad
2. – Pérdida de Tiempo
3. – Enfermedades
4. – Posibilidad de sufrir un accidente
5. – Disminuye la capacidad de esfuerzo

El estudio de la fatiga va a dar lugar al Estudio de Tiempos y Movimientos; el cual dice que tiene 3 propósitos:

FINALIDADES

1. – Evitar movimientos inútiles.
2. – Ejecutar movimientos útiles lo más económicamente posible.
3. – Dar a esos movimientos una secuencia lógica.

Llegó a establecer 17 movimientos elementales y que si los ponemos en práctica podemos realizar cualquier actividad manual.

Harrington Emerson: Nos da su concepto de eficiencia, que significa hacer uso correcto de los recursos, la relación entre lo que es conseguido y la consecuencia de eficiencia va a ser la productividad.

PRINCIPIOS DE EFICIENCIA DE EMERSON

1. – Plan que sea objetivo, bien definido, congruente.
2. – Sentido Común.

- 3.- Supervisión Competente.
- 4.- Disciplina.
- 5.- Honestidad en acuerdos.
- 6.- Registros. Todo debe de ser registrado y debe ser preciso, inmediatos y adecuados.
- 7.- Remuneración. Debe ser proporcional al trabajo.
- 8.- Establecer normas estandarizadas. Que las condiciones de trabajo deben ser iguales para todos.
- 9.- Normas estandarizadas para el trabajo.
- 10.- Normas estandarizadas para las operaciones.
- 11.- Establecer instrucciones precisas.
- 12.- Incentivos Eficientes. Que logren aumentar la eficiencia de la gente.

Henry Ford: Utiliza la integración vertical–horizontal

PRINCIPIOS BASICOS DE HENRY FORD

- 1.-Intensificación: Reducir el tiempo de producción
- 2.-Economicidad: Reducir el volumen de materia prima en transformación.
- 3.-Productividad: Aumentar la capacidad de Producción.

Para 1913 fabricaba 800 autos al día, el 1914 decide repartir acciones entre sus trabajadores, esto con el fin de que se interesan más por sacar el trabajo adelante. Establce el salario mínimo de 5 dólares y la jornada de 8 hrs. En 1926 tiene 88 fábricas y 150 mil trabajadores y fabricaba 2 millones de autos al año.

Federick Winslow Taylor

PRINCIPIOS DE LA TEORIA CIENTIFICA DE TAYLOR

- 1.-Atribuciones y responsabilidades de la Gerencia.
 - Planeación: Se da para que hagamos las cosas de manera científica. –Preparación: Preparar todos los recursos para el proceso de producción.
 - Ejecución: Cada quien va a ser responsable.
 - Control: Responsabilidad de que el trabajo se realiza como lo planeamos.
- 2.-Excepción: La administración debe prestar atención a lo que se presenta ocasionalmente.

Hombre económico: La visión que se tenía de los obreros para evitar eso se hace énfasis en los incentivos salariales.

TEORIA CLASICA

Va de lo general a lo particular, de arriba hacia abajo. Su principal exponente fue Henry Fayol, él hacia énfasis en la estructura. Los seguidores de la Teoría Clásica: Gullick y Urwick. Henry Fayol, nace en 1841 en Constantinopla, hace énfasis en la estructura, es decir en la forma de la empresa. Estudia Ingeniería en Minas y es profesionalista a los 19 años de edad.

En 1916 publica "*Administración Industrial y General*", donde da a conocer su teoría. En 1926 hacen traducciones de su libro al idioma Inglés y Alemán.

Se crea el Centro de Estudios Administrativos cuyo propósito era continuar con la Investigación de Fayol.

ASPECTOS SOBRESALIENTES DE LA TEORIA DE FAYOL

1.-Concepto de administración: Habla del concepto de Administración como el acto de planear, dirigir, controlar, organizar y coordinar. A esto le denominó Proceso Administrativo.

2.-Funciones básicas de la empresa:

- Técnicas: Relacionadas con el proceso de producción.
- Comerciales: Tienen que ver con la compra, venta y cambio.
- De seguridad: Que contemos con lo necesario para proteger los recursos.
- Financieras: Buscar fuentes para captar capital.
- Contables: Llevar registros de operaciones.
- Administrativas: Son las que coordinan todas las demás actividades.

3.-Proporcionalidad de las Funciones Administrativas: Lo explica en un esquema donde vamos a tener las funciones administrativas y conforme el nivel jerárquico es más alto más funciones administrativas va a tener a su cargo.

F. administrativas

Nivel

Jerárquico

F. básicas

4.-Concepto de Organización: Para Fayol es una parte de la Administración que se va a encargar de darle forma por lo que es limitada y estática.

5.-Administración: es una ciencia por lo tanto debemos tratar a la empresa en forma científica.

6.-División del trabajo: debe darse en todos los niveles de la empresa al igual que la especialización. Y la División del trabajo se puede dar de manera horizontal y vertical.

7.-Coordinación: unir, armonizar el esfuerzo de la gente.

8.-Organización el Línea- Staff:

La Organización en línea se sustenta en 4 principios universales de Fayol:

-Unidad de Mando

-Dirección

-Centralización

-Jerarquía ó cadena escalar

Staff: Consultores, ellos no toman decisiones, vamos a hablar de autoridad especialista. Solamente aconsejan y sugieren.

9.-Principios generales de la Administración:

-División de Trabajo.

-Autoridad y responsabilidad. Derecho que tiene una persona a dar órdenes a otras y la responsabilidad es una consecuencia de la autoridad.

-Disciplina. Consecuencia de la Obediencia.

-Unidad de Mando. Recibir órdenes de un solo jefe.

-Dirección. Todos saben lo que se va a hacer.

-Subordinación de los intereses individuales a los intereses Generales.

-Remuneración. Debe ser justa, suficiente para satisfacer las necesidades.

-Centralización. El más alto toma las decisiones

-Jerarquía o cadena escalar. Mientras más alto sea su nivel tiene más autoridad.

-Orden. Se refiere a que cada persona o cosa debe estar donde le corresponde.

-Equidad. No debe haber favoritismos.

-Estabilidad y duración del personal. La rotación excesiva va a provocar que se reduzca la eficiencia.

-Iniciativa. Capacidad de hacer un plan, proyecto y llevarlo a cabo.

-Espíritu de Equipo. Debe estar integrada la empresa.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION SEGÚN FAYOL

1.-Planeación

2.-Organización

3.-Dirección

4.-Coordinación

5.-Control

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION SEGÚN URWICK

1.-Investigación

2.-Previsión

3.-Planeación

4.-Organización

5.-Coordinación

6.-Mando

7.-Control

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION SEGÚN GULLICK

1.-Planeación

2.-Organización

3.-Asesoría

4.-Dirección

5.-Coordinación

6.-Información

7.-Presupuestación

PRINCIPIOS DE L. URWICK

1.- Especialización. La persona debe realizar una sola actividad. Este principio va a dar lugar a la Organización Staff, lineal y Funcional.

2.- De Autoridad. Debe ser conocida y reconocida.

3.- Amplitud Administrativa. Se refiere a la cantidad de administrados que debe tener un superior.

4.- Definición. Tiene relación con el diseño de cargos y tareas.

ENFOQUE CONDUCTUAL

Enfoque Conductual: Resolver problemas de eficiencia al igual que el otro enfoque.

ENFOQUE CONDUCTUAL

- 1.- Teoría de las Relaciones Humanas.(George Elton Mayo)
- 2.- Repercusiones.
- 3.- Comportamiento Humano.
- 4.- Desarrollo Organizacional.

Lo que da origen a la teoría de las Relaciones Humanas:

TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

- 1.-Necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- 2.-Desarrollo de ciencias humanas como Psicología y Sociología.
- 3.-Ideas pragmáticas de John Dewey.
- 4.-Ideas de la Psicología Dinámica de Kurt Lewin.
- 5.-Conclusiones de la investigación en la empresa Hawthorne(planta en la que se hicieron las investigaciones entre 1924–1939).

Primera Investigación.– Se da la relación entre la Iluminación y Productividad. Había grupo de control y experimental. Aparecieron factores que no consideraban, como los psicológicos y trataron de aislarlos y no pudieron.

Segunda Investigación.– La realizan en la sala de montaje de Relés en esta sala sólo trabajaban mujeres; había 100 operarias y para el grupo experimental se escogieron 6 que no fueran ni muy buenas, y ni muy malas. Había un observador, un supervisor; esta investigación duró más tiempo y tuvieron que tener asistentes. La investigación se dividió en 12 etapas:

- 1.-Registro de Producción
- 2.-Sala de pruebas

Modificación en el sistema de pago

- 3.-Se establecen periodos de descanso.
- 5 minutos c/u, uno en la mañana y otro en la tarde.
 - Periodos de descanso de 10 minutos c/u.
 - Periodos de descanso de 5 minutos c/u y son 3 en la mañana y 3 en la tarde.

Esto trajo quejas por parte de las operarias ya que cuando iniciaban sus actividades poco a poco iban alcanzando un nivel de producción y al presentarse tantos descansos hacía que se rompiera con el ritmo de trabajo.

- 7.-Periodos de descanso de 10 minutos c/u y eran 2.
- 8.-Horario de 16:30 aumentó la producción.
- 9.-Horario de 16:00 se mantuvo la producción.
- 10.-Volvieron a su horario normal y aumentó la producción.
- 11.-Jornada de Lunes a Viernes y a pesar de eso la producción seguía aumentando.
- 12.-Modificación en el sistema de pago de 2400 a 3000.

CONCLUSIONES:

- Hubo liderazgo.
- Relaciones de amistad.
- Apoyo.
- La gente se sentía estimulada.

Tercera Investigación.– (Programa de entrevista). Había que escuchar las sugerencias del trabajador.

- Se incluyen sectores de: Inspección y Operación.
- Se decide hacer la entrevista dirigida, en la cual el entrevistador tiene control absoluto de la entrevista.
- Se creó el área de división de investigaciones industriales para que ellos continuaran con el programa de entrevistas.
- Se cambia la técnica de entrevista dirigida a la no dirigida.
- La producción era controlada por patrones que establecían los trabajadores, y hacían castigos a los que no aceptaban.
- Existía el liderazgo informal, se escogía a un líder del grupo y al supervisor no se le hacía caso.
- Había insatisfacción con el sistema de pago.
- Descontento por las actitudes de los superiores.
- La Organización Informal constituye la Organización Humana; hacía que hubiera solidaridad, lealtad.

Cuarta Investigación.– Sala de Observaciones de montaje determinales. Había 9 operadores, 9 soldadores, 2 inspectores, 1 observador y 1 entrevistador.

Al término de 15 años de Investigación Elton Mayo llegó a las siguientes **conclusiones generales:**

- El nivel de producción depende de la integración social.
- Comportamiento social de trabajadores.

- Recompensa y sanciones simbólicas.
- Grupos informales.
- Relaciones humanas.
- Importancia del contenido del cargo.
- Énfasis en aspectos emocionales.

Elton Mayo publicó 3 libros en los que hace análisis de la civilización industrializada. La preocupación principal era lograr la eficiencia pero de tipo material y se descuida el aspecto humano. Sus 3 libros: Problemas humanos de una civilización industrializada, Problemas políticos de una civilización industrializada y Problemas sociales de una civilización industrializada. Dice que tenemos que lograr la cooperación y que se debe de dar de manera espontánea. El trabajo es y se va a dar en grupo. Nos dice que las personas reaccionan como parte de un grupo. Nos habla de las funciones básicas de la Organización Industrial:

FUNCIONES BASICAS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

- 1.-Económica: Es lo que le va a dar soporte, es la producción; mantener el equilibrio externo.
- 2.-Social: Distribuir satisfacción entre sus participantes.

ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL ESTA CONSTITUIDA

- 1.-Organización Técnica: Todo lo material, vendría siendo la organización formal.
- 2.-Organización Humana: Vendría siendo la Organización informal.

Hace énfasis en su concepto de hombre el cual busca el reconocimiento y el respeto. Habla acerca de la fatiga dice que además de una causa física hay una psicológica. Empiezan a surgir teorías como la teoría de campo de Kurt Lewin y la teoría de las necesidades humanas básicas.

TEORIA DE CAMPO DE KURT LEWIN

- 1.-El comportamiento humano está determinado por la totalidad de hechos coexistentes.
- 2.-Estos hechos coexistentes forman un campo dinámico.

TEORIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS BASICAS

Nos dice que la motivación va a estar determinada por necesidades o motivos y estos pueden ser como consientes o inconcientes, es lo que va a determinar nuestro comportamiento. A lo largo de nuestra vida las necesidades cambian y suben de nivel.

- 1.-Necesidades Fisiológicas. Son vitales para el ser humano.
 - 2.-Necesidades Psicológicas: Rara vez van a ser satisfechas de manera total.
- Seguridad intima.

–De participación.

–De autoconfianza.

–Afecto.

3.–Necesidad de autorrealización.

La motivación es un ciclo:

Equilibrio

Estimulo

Satisfacción Necesidad

Tensión

Comportamiento

ó acción

Reacciones de la Frustración: La frustración es cuando no satisfacemos una necesidad.

REACCIONES DE FRUSTRACION

1.– Desorganización del comportamiento.

2.– Agresividad: Física, verbal o simbólica.

3.– Emocionales.

4.– Apatía: Perdida del interés.

5.– Alienación.

Moral: Actitud mental consecuencia de la satisfacción de las necesidades del individuo.

Moral Alta.– Necesidades son satisfechas(Actitudes Positivas).

Moral Baja.– Necesidades no son satisfechas(Actitudes Negativas).

Liderazgo: Influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humano a consecuencia o logro de uno o varios objetivos específicos.

TEORIAS DE LIDERAZGO

1.–Teoría de los rasgos de Personalidad

–Rasgos Físicos.

–Rasgos intelectuales.

–Rasgos Sociales.

–Rasgos Relacionados con la tarea.

2.–Teoría de los estilos de Liderazgo(White–Lippitt)

–Autoritario

–Liberal

–Democrático

3.–Teoría situacional del Liderazgo

No hay característica que se aplique a cada situación. Es decir que hay una distinta para cada situación. La situación va a decidir quien va a ser el líder. En 1958 se presenta un propuesto " Continuo del liderazgo", hecho por Tannenbaum y Schmidt. Va desde un liderazgo centrado en el líder hasta un liderazgo centrado en los subordinados.

Liderazgo Liderazgo

centrado en centrado en

el líder los subordinados

ESTANDARES

1.–El líder toma todas las decisiones y las comunicará en forma de orden.

2.–El líder ostenta toda autoridad.

3.–El líder presenta la idea a subordinados y hacen preguntas, pero la decisión ya está tomada.

4.–El líder presenta una decisión tentativa, puede cambiar, según las opiniones de los subordinados.

5.–El líder llega ante los subordinados planteándoles el problema y les pide sugerencias, en base a estas, tomará la decisión.

6.–El líder va a pedirle al grupo que tome la decisión, únicamente definirá los límites.

7.–El líder permite libertad para que la gente planeé su trabajo fijándoles los límites.

Para saber el estándar que va a utilizar, revisa: **Fuerzas**; Líder, Subordinados y situación.

Comunicación: Es un proceso bilateral, el cual para que haya comunicación debe de haber respuesta.

COMUNICACIÓN COMO ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

1.–Dar información

2.–Generar Actitudes

Harold Ledvitt: Hace estudio sobre las redes de comunicación, buscaba la mejor manera de comunicarse.

REDES DE Comunicación

Rueda Cadena Círculo

CARACTERISTICAS	RUEDA	CADENA	CIRCULO
Rápidez influencia	Muy rápida	Rápida	Lenta
Exactitud	Muy buena	Buena	Pobre
Enfasis en el líder	Muy pronunciado	Pronunciado	Ninguno
Moral	Muy Pobre	Pobre	Muy buena
Flexibilidad para el cambio en el campo	Lenta	Lenta	Muy rápida

Organización Informal: Conjunto de interacciones y relaciones que se establecen entre diversos elementos humanos mezclados en una organización.

ORIGENES DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

- 1.-Intereses comunes.
- 2.-Interacción provocada por la organización formal.
- 3.-Fluctuación del personal.
- 4.-Periodos de descanso.

CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

- 1.-Relación Cohesión o Antagonismo
- 2.-Status
- 3.-Cooperación
- 4.-Posibilidad de oposición a la organización formal
- 5.-Trasciende a la organización formal
- 6.-Patrones de empeño

Dinámica de grupo: El fundador es Kurt Lewin, es uno de los primeros que se preocuparon por estudiar. Crea el "Centro de investigaciones de Dinámica de grupo". Dice que un grupo cambia no es estático, es el resultado de una cantidad de fuerzas causales.

Dinámica de grupo: La suma de los intereses de los componentes del grupo puede ser activada a través de estímulos y motivaciones en el sentido de mayor armonía y aumento del relacionamiento.

Está ligada con actitudes, creencias, valores energía, colaboración, lo bueno, lo malo, con prejuicios,etc.

Grupos de pertenencia: Los valores que tengamos, como energía, productividad, etc, los que más influyen son la familia y el trabajo.

Grupo: Son 2 o más personas que interactúan. Está constituido por los individuos y la interacción. Sus elementos son las personas y la interacción.

CARACTERISTICAS DEL GRUPO

- 1.-Finalidad
- 2.-Estructuras
- 3.-Organización Dinámica
- 4.-Cohesión

TEORIA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION

Hace énfasis en las personas.

ORIGENES

- 1.-Oposición entre la teoría de las relaciones humanas y la clásica y la científica.
- 2.-La teoría del comportamiento humano en la organización desdoblamiento de la teoría de las relaciones humanas.
- 3.-La teoría del comportamiento humanos critica los principios de las anteriores teorías.
- 4.-Incorporación de la Sociología de la burocracia.
- 5.-En 1947 Herbert Alexander Simon "Comportamiento Administrativo"(año en que surge la teoría del comportamiento).

TEORIA DE LA MOTIVACION

- 1.-Teoría de la escala de las necesidades(Maslow Dice que todos tenemos 2 tipos de necesidades: primarias y secundarias).
- 2.-Teoría Dual de los factores higiénicos y motivadores(Frederick Herzberg dice que hay 2 factores que van a orientar nuestro comportamiento: extrínsecos ó higienicos e intrínsecos ó motivadores).
- 3.-Teoría de las necesidades o motivos(David Mc.Clelland menciona: realización ó logro, afiliación al grupo y poder).

TEORIA DE LAS NECESIDADES

Tipos de necesidades.

- 1.- Primarias. Las que compartimos con las demás especies.
- 2.- Secundarias. Exclusivas del ser humano.

- Seguridad
- Sociales
- De estima
- De autorrealización

TEORIA DUAL

- 1.-Factores Extrínsecos o higiénicos: Los decide la empresa(tipo de liderazgo, salario, reglamento)
- 2.-Intrínsecos o motivadores: Provocan la satisfacción que tiene que ver con el trabajo.

TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES O MOTIVOS

- 1.-Realización o logro.
- 2.-Afiliación al grupo.
- 3.-Poder(necesidad de tener influencia sobre otros)

LIDERAZGO

- 1.-Estilos de administración(Douglas McGregor)

-Autocrático "X"

-Democrático "Y"

- 2.-Sistemas de administración(Likert).

-Autoritario coercitivo

-Autoritario benevolente

-Consultivo

-Participativo

Sistema de decisiones de H.A.Simon: Dice que la gente siempre está tomando decisiones.

Elementos: Persona, objetivos, preferencias, estrategias, situación, resultado y agente decisorio,

TEORIA DE EQUIDAD O EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL

Según March y Simon debe haber equilibrio entre contribuciones y los incentivos(salario, prestaciones).

PRINCIPIOS

- 1.-Toda gente espera incentivos.

- 2.-Esperan que sean mayores a su producción.
- 3.-La contribución es la fuente para establecer incentivos.

TEORIA DE LA COOPERACION

Según Bartnat la organización está basada en cooperación, la gente está dispuesta a cooperar. Requiere que la persona sea eficaz y eficiente. La función del administrador es que la organización sea un sistema de esfuerzos cooperativos.

TEORIA DE LA ACEPTACION DE LA AUTORIDAD

Según Argiris para que una orden sea cumplida, es necesario que seamos aptos, que no vaya en contra de la organización, que lo entendamos. Dice que los objetivos de las organizaciones y los personales no siempre son los mismos. La administración es la responsable de esto y es la que debe solucionarlo. Las organizaciones deben propiciar el desarrollo de los recursos humanos, las organizaciones más productivas son las que igualan los objetivos de las organizaciones y los de los subordinados.

TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Surge en la década de los 60's en E.U.A. fue promovida por psicólogos, dicen que el **cambio** puede ser planeado y dirigido, también dicen que el **hombre** puede ser económico, social y administrativo. Definen al ambiente de la siguiente manera:

Ambiente: Es el entorno que externamente rodea a la organización.

FACTORES

- 1.-Teoría del equilibrio
- 2.-Teoría de la motivación
- 3.-Creación del laboratorio nacional de entrenamiento(grupo "T")
- 4.-1964 Leland Bradford (grupo "L")
- 5.-Cambios
- 6.-Tendencias en el estudio de organización
 - Estructura
 - Comportamiento
- 7.-Conflicto
- 8.-Modelos de desarrollo organizacional
 - Ambiente
 - Organización

-Grupo social

-Individuo

CONCEPTOS

1.-Organización: Están más basadas en el comportamiento

2.-Cultura organizacional: El estilo de hacer las cosas, cada organización lo tiene, las características que la distinguen de otras organizaciones.

3.-Cambio: Cambia el ambiente, cada vez es más dinámico y por eso la organización se tiene que adaptar.

-Ambiente general: Tiene qué ver con todas las organizaciones.

-Ambiente empresarial: La organización está en contacto directo con la actividad que realiza

-Valores actuales: Fuerzas; exógenas y endógenas.

4.-Desarrollo: Tendencia natural de las organizaciones a crecer y desarrollarse, tienen su origen en las fuerzas exógenas y endógenas. Es importante porque le permite a la organización tener un conocimiento más profundo, permite:

-Conocimiento más profundo de sí misma

-Conocimiento más profundo del ambiente

-Mejor planeación-Ejecución

-Estructura flexible

-Sistemas de información adecuados

El desarrollo se puede dar:

-Cambio evolutivo: Se da paulatinamente, no va a impactar fuertemente las personas involucradas.

-Cambio revolucionario: Cambio radical, se da de manera rápida e intensa.

-Desarrollo sistemático: Previamente establecemos qué vamos a cambiar, así como las estrategias a seguir.

5.-Fases de la organización:

-Pionera: Fase inicial, se lleva a cabo con las personas que crean la

organización.

–Expansión: Aprovechar las oportunidades en el ambiente.

–Reglamentación: Conforme crece la organización se establecerán reglas ó normas que la gente debe de seguir.

–Burocratización: La organización continúa creciendo y se necesitan más reglas, más puestos, por lo que se requiere de las normas.

–Reflexibilización: Establecer nuevas estructuras.

6.–Estructuras convencionales: Hay que cambiar la forma en la que se da la autoridad para favorecer a la organización.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es todo cambio planeado y dirigido, es una respuesta de la realización, es un esfuerzo educacional muy complejo. Consiste en una serie de herramientas y conocimientos, las organizaciones van a entrar en un proceso de aprendizaje. Parte de un diagnóstico, para hacerlo se recopiló información que nos permite analizar la situación de la organización.

Intervención: Son los cursos de acción para resolver los problemas detectados.

NUEVAS FORMAS DE ENFRENTAR LOS PROBLEMAS DE LA ORGANIZACION

1.–Recopilación

2.–Diagnóstico

3.–Intervención

MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.–Estructura–tecnología

2.–Comportamiento de la organización

ENFOQUE ESTRUCTURALISTA

Hace énfasis en la estructura.

1.–Teoría Burocrática

2.–Teoría Estructuralista

3.–Teoría Neoclásica

TEORIA BUROCRATICA

Se empieza a desarrollar en los 40'. Max Wueber desarrolla esta teoría a partir de sus ideas de los 20'.

ORIGENES

- 1.- Fragilidad y parcialidad: Científica, Clásica y Relaciones humanas.
- 2.-Modelo de organización más racional.
- 3.-Tamaño que adquieren las organizaciones. Grandes y complejas.
- 4.- Retomar las ideas de Max Wueber en la sociología de la burocracia.

Burocracia, según Max Wueber: Forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir que hacen las cosas científicamente. Eso iba a permitir que lograra la máxima eficiencia.

CARACTERISTICAS DE LA BUROCRACIA

- 1.-Carácter legal de normas y reglamentos: Esto debe de estar por escrito, se debe de incluir toda situación, racional es decir congruente con objetivos y que sea legal.
- 2.-Carácter legal de las comunicaciones: Todo debe de quedar registrado.
- 3.-Carácter racional y división del trabajo: Tiene que ser sistemático y congruente, donde todos sepan que hacer.
- 4.-Impersonalidad de las relaciones: Todo es en función de puestos.
- 5.-Jerarquía de autoridad: Es el orden de subordinados.
- 6.-Rutinas y procedimientos estandarizados: Todo está establecido mediante normas y procedimientos.
- 7.-Competencia técnica y la meritocracia: La persona demuestra ser competente.
- 8.-Especialización de la Administración: Buscaba que especialistas se encargaran de la administración.
- 9.-Profesionalización: En una organización burocrática se empieza desde abajo.
- 10.-Previsibilidad del funcionamiento: Todo está previsto y así es más eficiente.

LAS VENTAJAS DE LA BUROCRACIA:

- Racionalidad
- Precisión en la definición de cargos y operaciones
- Rápidez en las decisiones
- Interpretación única garantizada
- Uniformidad de rutinas y procedimientos
- Continuidad

- Reducción de fricciones
- Constancia
- Subordinación de los más nuevos a los más antiguos
- Confiabilidad
- Beneficios

Laski Dice que con la organización burocrática el trabajo se profesionaliza y con esto la gente es más moral y se evita la corrupción y el nepotismo.

Blauner Dice que la organización burocrática le da calidad a las normas y con esto se da la justicia social dentro de las organizaciones.

Moore Dice que la organización burocrática tiene la seguridad de cooperación.

Robert Merton Dice que la organización burocrática va a tener que cambiar en cuanto llegue el hombre (lo contrario de Max Weber), habla de las consecuencias imprevistas como son imperfección e ineficiencia y con esto llegan las **disfunciones de la burocracia:**

- 1.- Mayor internalización de reglas y exagerado apego a reglamentos.
- 2.- Exceso de formalismo y papeleo.
- 3.- Resistencia al cambio.
- 4.- Despersonalización de las relaciones.
- 5.- Categorización en la toma de decisiones.
- 6.- Super conformidad, con rutinas y procedimientos.
- 7.- Exclusión de señales de autoridad.
- 8.- Dificultad en la atención a clientes y conflicto con el público.

CAUSAS DE LA DISFUNCIONALIDAD

- 1.- Se da porque no se toma en cuenta la organización
- 2.- La organización burocrática piensa que puede controlar el comportamiento de la gente.
- 3.- No toman en cuenta las consecuencias imprevistas.

Robert Merton propone un modelo diferente al propuesto por Max Weber, menciona que debe haber mayor exigencia de control por parte de la organización para poder enfrentarnos a las consecuencias imprevistas.

Merton dice que la organización de la burocracia es un grupo secundario que presenta una serie de disfunciones que conducen a la ineficiencia, dice que la organización burocrática debe ser flexible, para que

pueda atender a las circunstancias externas (exigencias de los clientes) y las circunstancias internas (exigencias de interlos, como el personal, etc).

Phillip Zelznick propone en la organización Tenesse Valley Authority un trabajo de investigación para que podamos entender la organización burocrática con los siguientes principios:

I.-PRINCIPIOS

- 1.- Estructura social adaptativa.
- 2.- Dentro de la organización formal se desarrolla una organización informal.
- 3.- La organización informal se vuelve indispensable.
- 4.- La burocracia debe analizarse mediante dos puntos de vista: estructural y funcional.
- 5.- Ese análisis nos va a reflejar el comportamiento de la organización.
- 6.- Cualquier conflicto en la organización se podrán resolver los problemas ó conflictos.

II.-OBJETIVOS

Mecanismos de defensa:

- 1.-Ideología.- Lo que se cree como la organización y sirve para justificar sus valores, metas, programas de acceso, etc.
- 2.-Cooptación.- Traer personas de otras organizaciones y colocarlas en lugares estratégicos.

III.-MODELO

Consecuencias imprevistas

Debe existir mayor exigencia de control

Delegación de autoriad

Se establecen sub-objetivos ú objetivos específicos de cada área

Internalización de los sub-objetivos

Operalización de los sub-objetivos

Zelznick dice que la organización burocrática es una organización adaptativa, dinámica que interactua intensamente con el ambiente externo y se adapta a él.

Alvin Gouldner lleva a cabo investigaciones y una le hizo ver que no existía un extilo de burocracia sino diferentes grados de burocratización.

Entre 1948 y 1951 en su investigación a una mina y a una fabrica; General Gypsum Co., se establece la supervisión cerrada.

La supervisión cerrada se da cuando el gerente presiona a los supervisores y éstos a su vez a los operarios, por lo que éstos últimos se resentían.

Gouldner llegó a las siguientes conclusiones:

I.- Una supervisión cerrada deteriora las relaciones entre jefes y subordinados.

II.- Las reglas burocráticas tienen varias funciones.

1.- Equipar funcionalmente a la supervisión cerrada.

2.- Apoyar el respeto a la autoridad.

3.- Legitimar castigos y sanciones.

4.- Especificar el nivel mínimo de desempeño.

III.- Existen diferentes tipos de la burocracia

Fingida.- Cuando la organización cuenta con una legislación que fué hecha por otra organización y se impone.

Representativa.- Cuando la organización hace las normas y el reglamento de la organización y hace que todos se identifiquen con ellos.

Punitiva.- Cuando los reglamentos se imponen a través de coacciones por parte de la administración si alguien comete alguna infracción, se le castiga

Con estos tipos de burocracia se da lugar a la burocracia mixta.

IV.- En todo modelo burocrático nos encontramos consecuencias imprevistas (esto hace que se reduzca la eficiencia) se da como un ciclo.

Consecuencias Imprevistas

Ineficiencia

Punitiva

Debe de haber mayor exigencia de control.

V.- Existen diferentes grados de burocratización.

Exceso de Muy poca

burocratización burocracia

TEORIA ESTRUCTURALISTA

Esta teoría surge en la década de los 50's

ORIGEN

- 1.- Oposición entre las teorías tradicionales(científica, clásica y burocrática) y las teorías modernas(relaciones humanas).
- 2.- Organización "unidad social grande y compleja".
- 3.- Influencia del estructuralismo.
- 4.- Nuevo concepto de estructura.

Estructura. – El conjunto formal de dos ó más elementos y que subsiste inalterado al cambio diversidad y contenidos, es decir, la estructura se mantiene aún con la alteración de uno de sus elementos ó relaciones.

Estructuralismo. – Es un método analítico y comparativo que estudia los elementos ó fenómenos en relación a una totalidad destacando su valor de posición.

Uno de los estructuralistas más importantes: **Amitai Etzioni**, dice que la organización pasa por una serie de etapas de desarrollo de la organización.

ETAPAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

- 1.- De la naturaleza.– La única base de los seres humanos.
- 2.- Del trabajo.– El hombre aprende a manejar la naturaleza, se empieza a dar la división del trabajo.
- 3.- De capital.– Anteriormente existía el trueque pero con la llegada del capital este se volvió un elemento muy importante.
- 4.- De la organización.– Es el elemento más importante ya que la naturaleza, el trabajo y el capital quedan sometidos a la organización.

Según los estructuralistas las **organizaciones** son una unidad social intencionalmente construida y reconstruida con el fin de alcanzar objetivos específicos.

CARACTERISTICAS DE LAS ORGANIZACIONES FORMALES

- 1.- Reglas
- 2.- Reglamentos
- 3.- Estructura jerárquica

ORGANIZACIONES FORMALES

COMPLEJAS

–Tamaño

–Naturaleza de operaciones

En la teoría del estructuralismo se habla del **hombre organizacional**

CARACTERISTICAS DEL HOMBRE ORGANIZACIONAL

- 1.- Flexibilidad
- 2.- Tolerancia a la frustración
- 3.- Capacidad para diferir las recompensas
- 4.- Deseo permanente de realización y actualización

El **análisis de las organizaciones** debe ser de acuerdo a un enfoque múltiple donde se tomen en cuenta todas las propuestas de las teorías anteriores.

- 1.- La organización formal y la organización informal se deben tomar en cuenta, se debe estudiar su interacción.
- 2.- Recompensas: Materiales ó económicas
Símbolicas (social y psicológico)
- 3.- Diferentes niveles: Institucional ó estratégico, gerencial y técnico.
- 4.- Diferentes enfoques: Modelo racional y modelo natural.
- 5.- Diversidad de organizaciones(públicas, servicios, industriales, etc.)
- 6.- Relaciones: Intraorganizacionales(con miembros de la organización) e interorganizaciones(con otras organizaciones ó con miembros de otra organización).

TIPOLOGIAS DE LAS ORGANIZACIONES

TAMAÑO

- Grandes
- Medianas
- Pequeñas
- Micro

NATURALEZA

- Primarias ó básicas (agricultura, silvicultura, etc)
- Secundarias (industrias, etc)
- Terciarias (servicios, educación, etc)

MERCADO

- Bienes de capital
- Bienes de consumo

DEPENDENCIA

–Públicas

–Privadas

TIPOLOGIA DE AMITAI ETZIONI

- 1.– Organización coercitiva (cárceles, etc)
- 2.– Organizaciones utilitarias (control de los incentivos y la remuneración es su principal medio de control)
- 3.– Organizaciones normativas (escuelas, iglesias, clubes sociales, etc)

TIPOLOGIA DE BLAU–SCOTT

- 1.– Organizaciones de beneficio mutuo (sindicatos, consorcios, etc)
- 2.– Organizaciones de intereses comerciales (los beneficiados son los dueños)
- 3.– Organizaciones de servicios (universidades, hospitales, etc)
- 4.– Organizaciones del estado (instituciones de gobierno)

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

FUNCIONES

- 1.– Presentarnos una situación futura
- 2.– Legitimar a la organización
- 3.– Sirven como estándares
- 4.– Sirven como unidades de medida

Etzioni dice que se pueden establecer dos modelos de organización en función de los objetivos.

MODELOS DE ORGANIZACIÓN (A. ETZIONI)

- 1.– Modelo de supervivencia.– Los objetivos van a servir para justificar la existencia de una organización.
- 2.– Modelos de eficiencia.– Los objetivos sirven como estándares para poder determinar qué tan eficiente es esa organización.

CATEGORIAS DE OBJETIVOS

- 1.– Objetivos de sociedad.– Van dirigidas a satisfacer las necesidades de la sociedad.
- 2.– Objetivos de producción.– Se establecen en función de los posibles clientes.
- 3.– Objetivos de sistemas

4.- Objetivos de productos.- Establecer las características de los productos que vamos a ofrecer(variedad, cantidad, calidad, etc)

5.- Objetivos derivados.- Se establecen en la medida en que se van logrando los otros objetivos.

Ambiente organizacional.- Es lo que envuelve ó rodea externamente a la organización y está constituido por otras organizaciones.

Conflictos organizacionales.- En la organización tiene que haber conflictos para que esta cambie.

SITUACIONES QUE PROVOCAN CONFLICTOS

1.- Entre la autoridad del especialista y la autoridad administrativa.

-Organizaciones especializadas(se va a aplicar el conocimiento).

-Organizaciones no especializadas(el conocimiento sirve de apoyo).

-Organizaciones de servicio(cuando se contrata a otra organización y se le quiere dar órdenes a esta).

2.- Entre la organización formal y la organización informal.

3.- Entre la organización lineal-staff.

-Motivos por los que se puede dar:

*Ambición

*Contratar servicios de asesorías

*Cuando se tiene que decidir la promoción de una persona

TEORIA NEOCLASICA

Principales neoclásicos:

Harold Kuotz, Cyrill O'Donell, George Terry, Ralph Davis, William Newman, Michael Jucius, Morris Hurley, Louis Allen, Alvin Brown y desde luego Peter Druker quien desarrolló la administración por objetivos.

CARACTERISTICAS DE LA TEORIA NEOCLASICA

1.- Énfasis en la práctica

2.- Reafirmación relativa de los postulados clásicos

3.- Énfasis en los principios generales de la administración

Principios que tienen que ver con:

*Objetivos

*Actividades

*Autoridad

*Relaciones

4.- Énfasis en los objetivos y resultados

5.- Eclecticismo

Los neoclásicos ven a la administración como "una técnica social, porque dicen que le va a dar herramientas al administrador para realizar su trabajo, consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común.

Peter Druker nos habla sobre que las organizaciones son diferentes y que van a existir **aspectos administrativos comunes en las organizaciones:**

1.- Objetivos

2.- Administración

3.- Desempeño individual

También comenta que en la organización se tienen que ver las siguientes características:

Eficacia.- Alcanzar objetivos ó resultados.

Eficiencia.- Uso de los recursos.

CENTRALIZACION VS DESCENTRALIZACION

VENTAJAS DE LA CENTRALIZACION

1.- Las decisiones las toman los administradores que tienen una visión global.

2.- Quienes están en niveles más altos están preparados para tomar decisiones que los que están en los niveles bajos.

3.- Consistencia de las decisiones.

4.- Se elimina la duplicidad de esfuerzo.

5.- Algunas funciones se van a especializar más.

DESVENTAJAS DE LA CENTRALIZACION

1.- Quienes toman las decisiones están alejados de los hechos ó situaciones.

2.- Quien toma las decisiones raramente están en contacto con las personas involucradas.

3.- Los administradores de los niveles inferiores están alejados de los objetivos generales y globales.

4.- Las líneas de comunicación mientras más distanciadas están ocasionan demoras y aumento de costos.

5.- Al haber muchas personas involucradas crece la posibilidad de errores y distorsiones.

CARACTERISTICAS PARA CENTRALIZAR

1.- Tamaño

2.- Giro

3.- Tendencias económicas y políticas

4.- Filosofía

5.- Competencia de los subordinados y la confianza

6.- Facilidad de obtener información

-El grado de descentralización se da en la medida que en los niveles inferiores toman decisiones.

-Entre más importantes sean las decisiones de los niveles jerárquicos inferiores.

-Entre más grande sea el número de funciones afectadas por las decisiones tomadas por los niveles mas bajos.

-Entre menos supervisión más descentralización.

-Cuando haya una menor supervisión en la toma de decisiones.

FACTORES PARA ACELERAR LA DESCENTRALIZACION

1.- La complejidad de los problemas empresariales.

2.- La delegación de autoridad

VENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACION

1.- Quien toma la decisión está mas cerca del problema.

2.- Aumenta la eficiencia.

3.- Mejora la calidad de las decisiones.

4.- Los gastos se reducen considerablemente.

5.- Los gastos de coordinación se reducen.

DESVENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACION

1.- Falta de uniformidad en las decisiones.

2.- Insuficiente aprovechamiento de especialistas.

3.- Falta de equipo apropiado ó la falta de funcionarios.

GENERAL MOTORS CORPORATION

Alfred Sloan Jr. (presidente de GM) empezó el proceso de descentralización, ya que quería que cada una de las unidades fuera autónoma en cuanto decisiones.

En 1910 William C. Duran es uno de los fundadores de GM.

VENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACION EN GM

- 1.- Rápidez en la toma de decisiones.
- 2.- Evitar conflicto entre cada una de las divisiones.
- 3.- Los ejecutivos de cada una de las divisiones sentían que había equidad.
- 4.- Democratización de la organización.
- 5.- Ausencia de separación entre los directivos y muchos administradores.
- 6.- Contaban con una gran cantidad de recursos humanos que podían ser promovidos.
- 7.- Si alguna división fallaba, se detectaba rápidamente cuál administración de las divisiones era la que fallaba.
- 8.- Los administradores no iban a ser nombrados por la alta dirección.

Peter Druker publicó esto de GM y otras empresas llevaron a cabo el proceso de descentralización, Ford, Imperial Chemical.

FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

Corresponden a los elementos que establecen la administración, Dale propone Planeación, Organización, Dirección y Control.

El proceso administrativo se debe conceptualizar como algo dinámico, interactuante y cíclico.

1)PLANEACION

- Establecer objetivos y planes
- Establecer una jerarquía
- Establecer objetivos organizacionales

-Políticas

-Directrices

-Metas

-Programas

–Procedimientos

–Métodos

–Normas

La planeación se da en los tres niveles:

Institucional: Planeación estratégica

Nivel medio: Planeación táctica

Nivel técnico: Planeación operacional

TIPOS DE PLANES

1.–Procedimientos

2.–Presupuestos

3.–Programas

4.–Normas ó reglamentos

Plan: El paso intermedio en el proceso de planeación, nos sirve para preveer, programar, coordinar la secuencia de los eventos en forma lógica. A través del plan podemos responder qué vamos a hacer, cómo, cuándo, dónde y quién.

Procedimientos: Los planes que tienen qué ver con el método del trabajo y se pueden representar a través de gráficas.

Presupuestos: Planes estratégicos cuando cubren toda la empresa, planes tácticos cuando cubren en el departamento, planes operacionales(a corto plazo).

Programas: Planes que tienen qué ver con el tiempo, y la actividad qué se va a realizar. Ej. Cronograma, Pert.

2)ORGANIZACION

Organización: Es el acto de estructurar e integrar los recursos y establecer los órganos de la empresa, así como sus atribuciones y cómo deben relacionarse.

ASPECTOS A CONTEMPLAR

1.– Determinar actividades

2.– Agrupar actividades

3.– Asignar actividades

La organización se da en tres niveles:

Institucional: Diseño organizacional(lineal, staff y funcional).

Medio: Departamentalización

Técnico: Diseño de cargos y tareas(descripción y especificación).

3)DIRECCION

Dirección: Decirle a la gente lo que esperamos de ella.

Medios de influencia: Autoridad y poder.

Poder: Potencial que una persona tiene para ejercer sobre otras.

Autoridad: Poder pero institucionalizado, el tener poder en la organización que proviene de la organización, es clave dentro del proceso administrativo.

La dirección se da en tres niveles:

Institucional: Dirección

Medio: Gerencia

Técnico: Supervisión

4)CONTROL

1.-Función restrictiva y coercitiva(control social).

2.-Sistema automático de regulación.

3.-Función administrativa

Propósito: Asegurar que los resultados que estamos logrando son congruentes con lo que planeamos.

Verificación: Actividad esencial del control.

FASES DEL CONTROL

1.- Establecer estándares

2.- Observar el desempeño

3.- Comparar el desempeño con los estándares

El propósito del control es llevar una acción correctiva.

Se aplica en los tres niveles: institucional, medio y técnico

ENFOQUE DE SISTEMAS

1.-Teoría matemática

2.-Teoría de sistemas

TEORIA MATEMATICA

La teoría matemática hace énfasis en el proceso decisorio

ORIGEN DE LA TEORIA MATEMATICA

- 1.-Teoría de los juegos
- 2.-Teoría de la decisión
- 3.-Existencia de decisiones programables ó cuantitativas
- 4.-Desarrollo de las computadoras

La toma de decisiones se puede estudiar a través de dos perspectivas:

- 1)Proceso
- 2)Problema

Existen dos tipos de soluciones:

- 1)Decisiones No-Programables ó cualitativas
- 2)Decisiones Programables ó cuantitativas

Modelos matemáticos: Se puede construir un modelo para manipular las variables, son simuladores de situaciones reales.

INVESTIGACION DE OPERACIONES(IO)

Investigación de operaciones: Es la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos científicos a problemas que involucran operaciones de sistemas de tal manera que provea a los administradores responsables de las operaciones con soluciones óptimas.

ETAPAS O FASES DE LA I.O.

- 1.-Formular el problema
- 2.-Construir un modelo matemático
- 3.-Deducir una solución a partir del modelo
- 4.-Probar el modelo y la solución
- 5.-Establecer control sobre la solución
- 6.-Implementación y solución

CARACTERISTICAS DE LA I.O.

- 1.-Se preocupa por todas las operaciones de la empresa

- 2.-Busca perfeccionar y dinamizar las operaciones
- 3.-Aplica los métodos, técnicas e instrumentos científicos más recientes
- 4.-Busca proyectar y aplicar operaciones experimentales
- 5.-Se basa en técnicas avanzadas de análisis cuantitativo
- 6.-Se refiere a las operaciones como un todo

CAMPOS DE APLICACIÓN DE LA I.O.

- 1.-Personas
- 2.-Personas-máquinas
- 3.-Movimientos

La I.O. se aplicó durante la segunda guerra mucha por el ejército de E.U., el general Robert Macnamara fue quien introdujo la I.O. al ejército.

TEORIA DE SISTEMAS

Ludwing Von Berfalafty realizó durante 1950-1968 investigaciones, esto dio lugar a los siguientes principios:

PRINCIPIOS EN QUE SE SUSTENTA LA TEORIA DE SISTEMAS

- 1.-Los sistemas existen dentro de otros sistemas
- 2.-Los sistemas son abiertos
- 3.-Las funciones de un sistema dependen de su estructura

Sistema: Es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes. Es un todo organizado y complejo. Es un conjunto de elementos que forman un todo complejo y unitario.

CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS

- 1.-Propósito
- 2.-Globalismo ó totalidad
- 3.-Entropía-Negentropía
- 4.-Homeostasis

TIPOS DE SISTEMAS

- 1.-Por su constitución
- Físicos ó concretos

–Abstractos

2.–Por su naturaleza

–Cerrados

–Abiertos

PARAMETROS DE LOS SISTEMAS

1.–Entrada

2.–Procesador

3.–Salida

4.–Retroalimentación

5.–Ambiente

ORGANIZACIÓN SISTEMAS ABIERTOS

CARACTERISTICAS

1.–Comportamiento probabilístico

2.–Las organizaciones son parte de un sistema mayor y constituidas por partes menores.

3.–Interdependencia de las partes

4.–Homeostasis

5.–Límites ó fronteras

6.–Morfogénesis

MODELOS DE ORGANIZACION

1)Modelo de Katz y Kahn

2)Modelo sociotécnico de Tavistock

CARACTERISTICAS DEL MODELO KATZ Y KAHN

1.–Sistema abierto

2.–Sistema social

3.–Primer orden

–Las organizaciones no tienen límite de amplitud

- Las organizaciones necesitan entradas
- La organización tiene su naturaleza planeada
- Las organizaciones presentan mayor variabilidad
- Funciones, normas y valores
- Sistema formalizado de funciones
- Inclusión parcial
- Relación con su medio ambiente
- 4.-Cultura y clima organizacional
- 5.-Dinámica de sistemas
- 6.-Sistema de papeles ó roles

MODELO SOCIOTECNICO DE TAVISTOCK

El modelo sociotécnico de Tavistock fué creado por un grupo de sociólogos y psicólogos. La organización es un sistema abierto y sistema social. Formada por dos subsistemas:

- Técnico: Eficiencia, potencial.
- Social: Eficiencia real

ENFOQUE DE CONTINGENCIAS

TEORIA DE CONTINGENCIA

La teoría de contingencia hace énfasis en que "nada es absoluto". Nace a partir de investigaciones cuyo propósito era que los modelos de estructura organizacional que estaban siendo más eficientes.

Variables: Ambiente y tecnología

1)Alfred Chandler

En 1962 inv. Histórica, trataba de encontrar qué cambios habrán venido ocurriendo en las organizaciones empresas como: Dupont, GM, Sears.

FASES POR LAS QUE PASARON LAS ORGANIZACIONES

- 1.-Acumulado recursos
- 2.-Racionalización del uso de los recursos
- 3.-Continuación en el crecimiento
- 4.-Racionalización del uso de los recursos en expansión

2)T. Burns–Stalker

Burns y Stalker realizaron una investigación de 20 industrias, la hipótesis que se planteaban era ver la forma en que se administraban y cómo influía el ambiente externo.

TIPOS DE ORGANIZACIONES

1)Mecanistas

- Se relacionan con las teorías clásicas
- Presenta una estructura burocrática mixta
- La toma de decisiones es centralizada
- El tramo de control es reducido
- La interacción que predomina es la vertical ascendente

2)Orgánicas

- Se relacionan con las teorías modernas
- Estructura flexible en la organización
- Se busca que la gente de la administración tenga visión global
- Descentralización en la toma de decisiones
- Interacción lateral, horizontal
- Tramo de control amplio
- La confianza va a estar depositada en la gente

Las organizaciones son:

Mecanistas: Cuando la empresa se encuentra ubicada en un ambiente estable.

Organicas: Cuando la empresa se encuentra ubicada en un ambiente de cambio.

CONCLUSION: El ambiente determinará el tipo de organización.

3)Lawrence–Lorsch

Todas las organizaciones enfrentan dos tipos de problemas básicos:

- 1.–Diferenciación
- 2.–Integración

Tomaron una muestra de 10 empresas de diferentes giros y las separaron de acuerdo a:

Desempeño: Alto y Bajo

También tomaron en cuenta:

Ambiente: Estable e Inestable

Ambiente general

Ambientes específicos

–Mercado: Departamento de ventas

–Técnico–económico: Departamento de producción

–Científico: Depto. de investigación y desarrollo de productos

CONCLUSION: Las empresas con alto nivel de desempeño presentaban dos características, aquellas empresas que por las necesidades presentes en el ambiente tenían una diferenciación.

CARACTERISTICAS

–Mayor diferenciación

–Mayor integración

Las organizaciones requieren sistemáticamente ajustarse ó adaptarse a las exigencias y condiciones del medio ambiente.

El medio ambiente va a determinar las características y estructuras de las organizaciones.

4)Joan Woodward

Trataba de ver si los principios de las diferentes teorías tenían relación con el éxito. Tomó 100 empresas y las separó por:

TECNOLOGIA DE PRODUCCION

1.–Unitaria ó taller (la producción se hace por unidades)

2.–Masa ó mecanizada (producir grandes cantidades, se van a utilizar máquinas)

3.–Proceso ó automatizada (en el proceso no intervienen las personas, la función del hombre es monitorear las máquinas)

CONCLUSIONES:

1.–Diseño organizacional es profundamente afectado por la tecnología utilizada por la organización.

2.–Existe correlación entre la estructura organizacional y la previsibilidad de las técnicas de producción.

3.–Las organizaciones con operaciones estables necesitan estructura diferente de aquellas con tecnología mutable.

- 4.-Predominio de las funciones de la organización.
- 5.-El departamento de ingeniería será el más importante.

CONCLUSION GENERAL:

La tecnología utilizada ó adoptada por la organización va a determinar su estructura, comportamiento y funcionamiento.

AMBIENTE

Richard Hall, habla del ambiente, dice que el ambiente es amplio y complejo, que incluye a todos los factores y organizaciones por lo que decide dividirlo en dos:

Ambiente general: Macroambiente

Ambiente de tarea: Específico

FACTORES O CONDICIONES DEL AMBIENTE GENERAL

- 1.-Tecnologías
- 2.-Legales
- 3.-Políticas
- 4.-Económicas
- 5.-Demográficas
- 6.-Ecológicas
- 7.-Culturales

ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TAREA

- 1.-Proveedores de entradas
- 2.-Clientes ó usuarios
- 3.-Competidores
- 4.-Entidades reguladoras

ENFOQUE DE CALIDAD

- 1.-E.U.
- W.E. Deming
- J. Juran

–P. Crosby

2.–Japón

–Kobayashi

–Ishikawa

–Ouchi

E.U.

W.E. Deming

CICLO DEMING

1.–Planear

2.–Hacer

3.–Controlar

4.–Analizar y actuar

PRINCIPIOS DE DEMING

1.–Crear y difundir la misión de la empresa

2.–Adoptar la nueva filosofía de la calidad

3.–Redefinir el propósito de la inspección y la autoridad para mejorar los procesos

4.–Fin a la práctica de adjudicar las compras en base al precio

5.–Mejorar constantemente los procesos de producción y servicios

6.–Instituir el entrenamiento en base a un sistema y necesidades

7.–Instituir el liderazgo para la mejora continua

8.–Expulsar el temor

9.–Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y staff

10.–Eliminar las exhortaciones

11.–Eliminar las cuotas numéricas de producción y la administración por objetivos

12.–Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura

13.–Fomentar el automejoramiento y la calidad de vida

14.–Emprender la acción para la transformación

Joseph Juran

Joseph Juran fué gerente de calidad en la Western Electric Co., fué invitado a Japón, y en 1964 dió asesorías sobre calidad a los japoneses.

Cálidad: Adecuación al uso, es el cumplimiento de las especificaciones. Es perfectamente posible que podamos planear la calidad en nuestros procesos.

ASPECTOS DE LA CALIDAD

1.–Técnicos

2.–Humanos

Los problemas de calidad son causa de una mala dirección.

ELEMENTOS QUE DEBE TENER TODO PROGRAMA DE CALIDAD

1.–Educación

2.–Programas permanentes

3.–Liderazgo participativo

PASOS PARA MEJORA DE LA CALIDAD

1.–Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento

2.–Determinar las metas de mejoramiento

3.–Organizarse para lograr esas metas

4.–Proporcionar entrenamiento

5.–Desarrollar proyectos para resolver problemas

6.–Reportar los problemas sin ocultar errores

7.–Dar reconocimiento

8.–Comunicar los resultados

9.–Mantener consistencia en los registros

10.–Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y procesos de la empresa

Cliente: Todas aquellas personas sobre quienes repercute nuestro proceso y nuestro producto. Existen dos tipos de clientes: Externos e internos.

Cliente vital: De él depende que podamos seguir adelante. Son aquellas personas que hacen grandes compras.

Phillip Crosby

Phillip Crosby define a la calidad como "cero defectos"

ELEMENTOS BASICOS DE UN PROGRAMA DE CALIDAD

- 1.–Fundamentos de la calidad
- 2.–Principios de dirección por calidad
- 3.–Pasos para un programa de mejoramiento de la calidad

FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD

- 1.–Pleno involucramiento de la dirección
- 2.–Administración profesional de la calidad
- 3.–Programas originales
- 4.–El reconocimiento

PRINCIPIOS DE DIRECCION POR CALIDAD

- 1.–Calidad es cumplir con los requisitos del funcionamiento del producto
- 2.–No existen problemas de calidad
- 3.–No existen ahorros al sacrificar la calidad
- 4.–La única medida de desempeño es el costo de calidad
- 5.–El único estándar de desempeño es cero defectos

PASOS PARA UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

- 1.–Compromiso de la alta dirección y la gerencia con la calidad
- 2.–Formar un equipo de mejoramiento de la calidad
- 3.–Determinar el nivel actual de la calidad en toda la empresa
- 4.–Estimar el costo de incumplimiento de las normas de calidad
- 5.–Difundir entre el personal los problemas de la mala calidad
- 6.–Detección de oportunidades de mejoramiento
- 7.–Establecer un comité de cero defectos
- 8.–Capacitar a los líderes formales

- 9.-Llevar a cabo el día cero defectos
- 10.-Convertir los compromisos en acciones
- 11.-Buscar las causas de la falta ó la mala calidad
- 12.-Implantar programas periodicos de reconocimiento
- 13.-Reuniones periodicas con los responsables del programa
- 14.-Iniciar nuevamente todo el ciclo

JAPON

Shigeru Kobayashi

Uno de sus libros es "Administración creativa", fue llamado por "Sony Co." Para implementar "Circulos de calidad".

Kaoru Ishikawa

Creó "Calidad total" y propone lo siguiente:

MODELO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

- 1.-Planear
 - Objetivos
 - Métodos
- 2.-Hacer
 - Preparar a la gente
- 3.-Verificar
- 4.-Actuar

La metodología para hacer esto es el diagrama de causa-efecto, también llamado diagrama de Ishikawa ó espina de pescado.

Material Mano de obra

Métodos Máquinas

Wilfrido Pareto aporta la Ley de Pareto.

Ley de Pareto: El 80% de las causas origina el 20% de los efectos mientras que el 20% de las causas origina el 80% de los defectos.

HERRAMIENTAS PARA CALCULAR LA CALIDAD

- 1.-Gráfico de proceso
- 2.-Hoja de registro
- 3.-Diagrama de Pareto
- 4.-Diagrama de causa y efecto
- 5.-Análisis de correlación y dispersión
- 6.-Gráfico de control
- 7.-Histograma

William Ouchi

William Ouchi propone la Teoría "Z"

Durante la primera etapa de su investigación de estudio comparativo de empresas americanas, colaboró con él Richard Pascale, mientras que en la segunda etapa la hizo únicamente Pascale buscaba localizar principios que tuvieran aplicación universal y que no tuvieran vínculo con la cultura.

FACTORES	TIPO A	TIPO J	TIPO Z
EMPLEO	CORTO PLAZO	DE POR VIDA	LARGO PLAZO
EVALUACION Y PROMOCION	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	LARGO PLAZO
CARRERAS	ESPECIALIZADA	NO-ESPECIALIZADA	MEDIAMENTE ESPECIALIZADA
CONTROL	EXPLICITO	IMPLICITOS	INFORMAL EXPLICITO
TOMA DE DECISIONES	INDIVIDUAL	COLECTIVA	POR CONSENSO
RESPONSABILIDAD	INDIVIDUAL	COLECTIVA	INDIVIDUAL
INTERES EN INDIVIDUO	SEGMENTADO	INTEGRAL	INTEGRAL

PRINCIPIOS EN QUE SE FUNDAMENTA LA TEORIA Z

- 1.-Confianza mutua
- 2.-Atención en las relaciones humanas
- 3.-Relaciones sociales más estrechas

PASOS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA TEORIA Z

- 1.-Todo directivo debe comprender la organización Z y el papel que él desempeña.
- 2.-Analizar la filosofía de la empresa
- 3.-Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al administrador
- 4.-Poner en práctica la filosofía creando estructuras e incentivos

- 5.-Desarrollar habilidades para las relaciones humanas
- 6.-Los directivos deben evaluar su rendimiento y el de la empresa
- 7.-Involucrar a los trabajadores y sus representantes
- 8.-Hacer más estable el empleo
- 9.-Tomar decisiones de evaluación y promoción a largo plazo
- 10.-Ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización
- 11.-Prepararse para aplicar la teoría en el nivel inmediato superior
- 12.-Buscar los lugares precisos para poner en práctica la participación
- 13.-Permitir el desarrollo de relaciones integrales

CONCLUSION DE LA TEORIA DE OUCHI

La alta productividad es consecuencia del estilo directivo y no de la cultura.

BENCHMARKING

Benchmarking: Método en el que se utilizan una serie de técnicas para lograr la excelencia, fué desarrollado en 1979 por la empresa "Xerox". Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conduce a un desempeño excelente. Es la investigación y recopilación de información que permite al administrador comparar el desempeño de su función con el de las mismas funciones en otras empresas.

En el benchmarking se busca encontrar: Fortaleza, debilidad, fortaleza del comportamiento y debilidad de comportamiento.

FILOSOFIA DEL BENCHMARKING

- 1.-Conocer la operación interna
- 2.-Conocer a la competencia
- 3.-Incluir sólo lo mejor
- 4.-Obtener la superioridad

FASES PARA ESTABLECER EL PROCESO DE BENCHMARKING

- 1.-Planeación
- 2.-Análisis
- 3.-Integración
- 4.-Acción

5.–Madurez

ALCANCES DEL BENCHMARKING

- 1.–Nos ayuda a conocer nuestras fortalezas y debilidades y las de la competencia
- 2.–Nos ayuda a establecer metas alcanzables
- 3.–Nos ayuda en la toma de decisiones
- 4.–Facilita el mejoramiento de la estructura de la organización, sistemas administrativos, métodos de trabajo, etc.

LIMITES DEL BENCHMARKING

- 1.–Dificultad para obtener información
- 2.–La empresa no cuenta con mecanismos para compararse
- 3.–La información no es confiable

REINGENIERIA

La reingeniería se desarrolla en los primeros años de los 90's y busca superar los supuestos tradicionales sobre cómo deben hacerse las cosas.

Los autores de la reingeniería son Hammer y Champy y la definen de la siguiente manera:

Reingeniería: Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento como costos, calidad, servicio y rapidez.

Mientras tanto los autores Brandon y Morris hablan de las habilidades básicas para conducir un proceso de reingeniería.

HABILIDADES BASICAS PARA CONDUCIR UN PROCESO DE REINGENIERIA

- 1.–Habilidad para analizar los procesos con objetividad y método
- 2.–Habilidad para hacer el cambio en paralelo

Coordinar las 4 fuerzas del cambio:

- Competencia
- Regulación
- Tecnología
- Mejoras internas

- 3.–Habilidad para no soltar el paso

- 4.-Habilidad para evaluar el impacto
- 5.-Habilidad de visualización de los cambios del medio ambiente
- 6.-Habilidad para planear y hacer a la vez
- 7.-Habilidad para correlacionar los parámetros de las diversas áreas de la empresa

FASES O ETAPAS DE UN PROYECTO DE REINGENIERIA

- 1.-Evaluar el posicionamiento actual de la empresa
- 2.-Reingeniería de los procesos
- 3.-Transformación
- 4.-Implementación ó aplicación

LA ADMINISTRACION EN MEXICO.

Una visión de nuestro desarrollo.

La administración existe en todas las sociedades, aún en las primitivas. Porque una sociedad necesita, para existir, un orden que le proporcione estabilidad.

La administración ha existido desde que el hombre inventó las sociedades más rudimentarias. Aparece cuando un grupo necesita integrar esfuerzos para conseguir fines determinados.

Analizar la administración en México es procurar entender nuestras diferencias con otras culturas, en la manera de administrarnos en entidades tanto públicas como privadas. Solo conociendo mejor nuestra peculiar forma de ser, podremos mejorar y acrecentar nuestros resultados. Si un país desea salir de su subdesarrollo, no es imitando modelos que no le pertenecen, sino descubriendo en sí mismo tanto el potencial de sus posibilidades como carencias y limitaciones.

Antecedentes de la administración en México.

En México podríamos clasificar las etapas de análisis de los antecedentes de la administración contemporánea en:

Período Prehispánico.

Descubrimiento y conquista de América.

Período Virreynal o época Colonial(1535–1821).

Periodo independiente(1821–1876).

El Porfiriato(1876–1910).

De la Revolución a la Segunda Guerra Mundial(1911–1940).

De la etapa de la Industrialización Contemporánea(1940–1970).

La época contemporánea a partir de 1970.

Período Prehispánico.

Las comunidades indígenas más desarrolladas política y culturalmente se localizaron en el centro y sur de México. Estas grandes civilizaciones tuvieron por base un intenso desarrollo agrícola que produjo efectos diversos e importantes: liberó al hombre de incesante búsqueda de alimentos; permitió el crecimiento demográfico; hizo más estable la existencia del indígena y le permitió crear técnicas nuevas y organizar su conducta social de acuerdo con normas superiores; favoreció la aparición y el perfeccionamiento de formas especializadas de trabajo y, finalmente hizo posible la ejecución de grandes obras públicas, como sistemas de irrigación, templos y palacios, testimonio viviente de una cultura altamente desarrollada.

Las culturas preclásicas se desarrollaron en la región de la altiplano central, que comprende los actuales estados de México, Morelos, Puebla y Tlaxcala, el Distrito Federal y una porción de Guerrero. Los antropólogos han clasificado este período preclásico en tres etapas: el preclásico inferior (1800 y 1300 a.C.) que se caracterizó por grupos agrícolas incipientes que formaban comunidades de 100 a 200 personas. Su organización social manifestaba la existencia de una división del trabajo, los hombres se dedicaban a la caza del venado, jabalí o los tlacuaches, y las mujeres a la recolección de raíces o frutas silvestres.

El preclásico medio se localiza entre 1300 y 800 a.C. Los instrumentos de trabajo de este período parecen fabricados con mayor cuidado y mejores materiales. Aparecen utensilios nuevos como hachas y cazuelas, cinceles y agujas de hueso. Los materiales más utilizados serán el jade, cuarzo, turquesa y concha.

El trabajo en la época prehispánica.

El período preclásico comprende entre 800 y 200 a.C. Se aprecia en esta etapa la mejora de los utensilios, de la construcción rudimentaria al uso de materiales más perdurables que sustituían las chozas de paja y lodo. En el trabajo hay una mayor especialización, los oficios son labores que se transmiten y conservan de padres a hijos. Las actividades económicas no se limitan a la supervivencia, sino que se empieza a comerciar con otras rancherías y poblaciones.

La administración pública en la época prehispánica.

La organización política prehispánica presentaba modalidades según la comunidad, sin embargo la más extendida fue la consistente en un jefe supremo asistido por algunos funcionarios, una asamblea electoral, un consejo, varios jefes locales y numerosos señores subordinados a estos.

De los órganos centrales importantes, dos eran de naturaleza colectiva: la asamblea electoral y el consejo. La asamblea electoral tenía como principal misión nombrar al monarca pero podía asimismo reunirse para resolver sobre la deposición del soberano.

La actividad principal de la época prehispánica fue la agricultura.

La artesanía entre los indígenas.

Entre las más importantes artesanías prehispánicas están:

La fabricación de utensilios para uso cotidiano o con propósitos

Religiosos en modalidades de madera, piedra, hueso y metal.

Instrumentos punzantes o molientes como punzones, mazos,

cuchillos, hachas o morteros.

Muebles para habitaciones y palacios, utilizando la madera y el cuero.

Cerámica y alfarería de gran riqueza en forma, decorado y colores.

Hilados y tejidos, elaboración de prendas de agave, algodón oixtle.

Plumeros, orfebres y muralistas.

Manufactura del papel, utilizando las fibras del amatl o de maguey.

Fabricación de colorantes para entintar plumas, códices, decorar templos o pintar el cuero en ceremonias especiales.

Aprovechar procesos de fermentación del tabaco o la vainilla.

La habilidad artística de los indígenas se manifestaba en muy diversos oficios: orfebres, joyeros, escultores, pintores, escribanos, alfareros, curtidores y talladores de madera.

La dominación española fue iniciada por Francisco de Montejo en 1526. En 1626 todavía buena parte de los mayas orientales continuaban alzados contra los españoles. En la época de la conquista el imperio azteca contaba con unos 10 millones de habitantes, pero carecían de cohesión, ya que solo 450 españoles con la ayuda de los tlaxcaltecas lograron conquistarlos.

Descubrimiento de América y conquista de México.

El descubrimiento de América en 1492 proporcionaría a la corona española bienes con que subsanar su economía. Fernando de Aragón e Isabel de Castilla habían reconquistado los territorios de España que habían sido dominados por los árabes.

La conquista.

Hernán Cortés su principal protagonista, primero por voluntad de sus soldados, y a partir de 1522 por designio de Carlos V, asumiría el mando de gobernador, capitán general y juez. Hasta 1527 el gobierno de la colonia osciló entre el despotismo y la anarquía.

Para equilibrarlo el consejo de indias envió una audiencia análoga a la de Santo Domingo, que debería constituirse con un presidente y 4 oidores y sólo pudo formarse con 4 energúmenos: Guzmán, Matienzo y Delgadillo.

Período Virreynal(1535–1821).

La época virreynal establecerá un sistema de gobierno con las características de control central, burocracia y poder absoluto. El monarca español requería controlar a distancia sus dominios y surge la figura de supervisión del reino a través de los virreyes. La nueva España había de ser gobernada por 62 virreyes, en el período 1535–1821.

La función de los virreyes era la de representar al todopoderoso soberano del imperio español, el virrey tenía la autoridad suprema en lo militar y civil. Sus funciones consistían en hacer aplicar las decisiones tomadas en Madrid por el rey y el consejo de indias.

Bajo la autoridad del virrey y el control de la audiencia, las subdivisiones administrativas son dirigidas por corregidores o alcaldes mayores nombrados por el rey de España.

Uno de los principales vicios de la administración colonial española fue reservar los principales empleos a los españoles nacidos en España y no a los nacidos en América ya que había cierto grado de desconfianza.

El régimen se inicia formalmente en 1535 con la llegada a Veracruz del primer virrey Don Antonio de Mendoza. Durante su gobierno hábil y prudente se descubrieron y explotaron muchas minas; fundándose poblaciones, iglesias, conventos, escuelas; se construyeron caminos, puentes y otras obras de carácter público; la agricultura, la industria fabril y el comercio alcanzaron un floreciente estado.

El trabajo en la época virreynal.

En la Nueva España una actividad importante era la minería. El trabajo en la época de la colonia se caracterizó en sus inicios por la esclavitud. Aparece la encomienda como forma de administrar el trabajo de los indígenas, sistema por el cual los conquistadores españoles contraían el compromiso de cristianizar a los indios a que a ellos se les encomendaba y protegerlos a cambio de tributos y servicios, estos últimos en las tierras, minas propiedad de aquellos.

La Corona declaró en varias ocasiones la libertad de los indígenas, las más notbles en 1530 y 1542; si bien desapareció la esclavitud legalmente, la práctica indicaba otra cosa distinta. En 1549 gracias a la lucha de fray Bartolomé de las Casas, la encomienda significó tan sólo el derecho del conquistador y de sus descendientes a percibir de un determinado numero de indios un tributo consistente en ropa, víveres, leña, etc., que se transformaban en dinero, el cual perteneciendo de pleno derecho al monarca por concepto de vasallaje, cedía al español en premio de su participación en la obra de la Conquista y la colonización.

El trabajo por jornal o peronaje surgió después de la abolición definitiva de la encomienda de 1720. "Los indios de encomienda y decuatequil fueron convirtiéndose en jornaleros representados estos últimos por trabajadores asalariados llamados gañanes, naboríos, laborios, tlaquehuales y perones que resultaron adscritos al trabajo por anticipos, deudas, herencias y pago de tributos y de obvenciones parroquiales.