**ESCUELA**

**NEOCLÁSICA**

**ESCUELA NEOCLÁSICA**

**CORRIENTE INDUSTRIAL** **CORRIENTE ADMINISTRATIVA  
  
 ALFORD 🡪** Seguidor de Taylor **GUILICK.  
 BANGS. URWICK 🡪** Seguidor de Fayol **MAYNARD. NORMAN.**

**Corriente Industrial:**

**Alford (Elaboró un Manual de Producción), Bangs y Maynard** fueron los autores neoclásicos más significativos en la corriente industrial 🡪 **Centraron su atención en el área productiva y temas específicos dentro de un marco de ADMINISTRACIÓN GENERAL.  
Profundizaron** en el **análisis de las organizaciones** a través de **representación de organigramas.  
Fueron los primeros en el desarrollo de SISTEMAS DE PLANEAMIENTO.**

Se destacaron por **sus estudios en:**

* **Organización fabril.**
* **Planificación. SOBRE TODO PARA INDUSTRIAS DE TIPO INTERMITENTE.**
* **Control de producción.**

**Sistemas para controlar la producción, control de stock,   
 estandarización de materiales, manipulación de materiales,  
 control de calidad, etc.**

**Críticas:**

* Concepción muy **formalista y rígida**.
* Beneficios atribuidos fundamentalmente a los ejecutivos

**PRINCIPIOS DE ALFORD:  
(13)**

Dentro del marco de administración general **desarrollaron principios de dirección, relacionados con el personal, sistemas de costos, esquemas remunerativos, etc.**

1. **EMPRESA:** Para él toda organización está formado por un grupo de personas que persiguen objetivos para llegar a una finalidad.
2. **OBJETIVO:** Se refiere a que la organización tenga un fin concreto y que a su vez conforme un objetivo global.
3. **AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:** La responsabilidad de un trabajo debe acompañarse con la autoridad para controlar y dirigir los medios necesarios para llevar a cabo la labor

**AUTORIDAD 🡪 FORMAL O INFORMAL**

1. **AUTORIDAD FINAL:** La responsabilidad de la autoridad más alta de la empresa. Es absoluta por los actos de subordinados.
2. **AMPLITUD DEL CONTROL:** Debe limitarse los subordinados.

* **INSPECTOR:** Controlar como máximo 5 o 6 personas
* **SUPERVISOR O CAPATAZ:** Controlar como máximo 10 o 12 personas.

1. **EXCEPECIONES:** Todo plan, toda regla y toda finalidad puede cambiar. Tiene que haber adaptabilidad para adoptar el entorno. “Todo aquello que es rígido tiende a quebrarse”
2. **ASIGNACIÓN DE DEBERES:** Los deberes de una persona en la organización deben limitarse a una sola función. Para lograr mayor eficiencia y especialización.
3. **DEFINICIONES DE REGLAS ESCRITAS:** Los deberes, autoridad, responsabilidad y relaciones de cada persona deben exponerse en forma escrita y de manera clara 🡪 O**RGANIGRAMA** 🡪 Este principio hace referencia a una organización formal
4. **COORDINACIÓN:** Implica que las tareas no se superpongan sino que estén bien organizadas y coordinadas.
5. **CONTROL DE LOS HECHOS:** Un hecho cualquiera adquiere significatividad real por la relación con otros hechos que afectan la situación. **Ej.: Accidente laboral respecto con una máquina que se rompe**.
6. **HOMOGENEIDAD:** Para que una organización sea eficiente y funcione bien, debe reunir deberes y actividades que sean similares o estén directamente relacionadas.
7. **EFICACIA DE UNA ORGANIZACIÓN:** Para que una organización industrial funcione sin problemas debe hacerse lo que está escrito, cumplir con los objetivos y demás.
8. **DIRECCIÓN:** Es la parte superior de la pirámide jerárquica de la empresa, es MUY IMPORTANTE PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA, va a dar los elementos para que la empresa tenga éxito.

**PRINCIPIOS DE ESPECIALIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN:**

**DEEE (4)**

* **DIVISIÓN DEL TRABAJO:** Asignar al trabajador una o muy pocas tareas ***mejora la calidad y aumenta la producción.***
* **ESPECIALIZACIÓN DEL INDIVIDUO:** Asignando a un trabajador tareas en la que se sienta más cómodo, seguro y sienta que es más fácil ***incrementara calidad y cantidad producida.***
* **ESPECIALIZACIÓN DE HERRAMIENTAS Y MÁQUINAS:** Se refiere brindarle al trabajador la habilidad necesaria para manejar la máquina.
* **ESPECIALIZACIÓN DEL PRODUCTO:** Que se fabriquen muy pocos tipos de productos tiende a ***mejorar la calidad y reducir el costo producción.***

**PRINCIPIOS DE PRODUCCIÓN Y PLANEAMIENTO:**

Para producir y mejorar la productividad permanentemente se debe **planificar**.

Se debe tener en cuenta la **CAPACIDAD EN PLANTA Y MANO DE OBRA Y EL COSTO DE FABRICACIÓN.**

**COSTO DE FABRICACIÓN:** Relacionado directamente con el producto.

**PRINCIPIOS DE CONTROL Y MANIPULACIÓN DE MATERIALES:**

Para obtener una alta eficiencia se debe utilizar la cantidad necesaria de materiales, calidad exigida, en el lugar y momento adecuado. **Ej.:** **Se consigue una máxima economía cuando los materiales se mueven a distancias mínimas para pasar de una operación a otra.** 🡪 Sector almacén como recibo de mercaderías

**PRINCIPIOS RELACIONADOS CON LA INSPECCIÓN DEL PRODUCTO Y CONTROL DE CALIDAD:**

El proceso de calidad debe llevarse a cabo **desde** **el ingreso de materiales hasta su distribución.**   
La calidad es una variable que suele ser creciente cuando se fabrica en competencia, se buscar aumentar la calidad para superar a la competencia. **Menor cantidad de productos rechazados 🡪 Se logra inspeccionando el producto.**

**PRINCIPIOS VINCULADOS CON LOS SALARIOS:**

Se basa en oferta y demanda, la parte jornal y la mensualizada bajo convenio.

**Salarios tienden a bajar cuando 🡪 mano de obra disponible supera a la demanda.**

**Salarios tienden a subir cuando 🡪 demanda supera la mano de obra disponible**

**PRINCIPIOS ORIENTADOS A LA SEGURIDAD Y CONSERVACIÓN:**

**Gran parte de la productividad se debe a la seguridad 🡪 La productividad máxima depende de la reducción de accidentes**.   
Anticipando las reparaciones y reemplazos, se evitan interrupciones.

**Corriente Administrativa:**

Los autores de esta corriente se ciñeron en la Dirección y la Administración Gral. Todos describieron el principio de Unidad de Mando.

**PRINCIPIOS DE URWIK:**

**DEFECCCARS (10)**

**DEFINICION DE PUESTO:** Se refiera a que ninguna persona puede hacer lo que no sabe. Se debe definir el puesto de cada persona en la organización delimitando cuáles serán sus responsabilidades, deberes y obligaciones.

**EPECIALIZACIÓN:** Las acts. De cada persona en la organización deben estar divididas y especializadas por realizar siempre la misma tarea.

**FINALIDAD:** La finalidad va a perseguir los objetivos que tiene la organización y debe ser planificada según diferentes características que vamos a tener en cuenta. En lo posible el ejercicio de una sola función.

**EQUILIBRIO:** Todos los sectores de la organización y sus autoridades deben estar en equilibrio. Ninguna podrá mandar sobre la otra. La Gerencia será quien mande. ***🡪 Ej.: Organigrama.***

**CONTINUIDAD:** La finalidad nunca termina, hay una continuidad de la tarea. Al llegar a la finalidad evalúo los desvíos, es una especie de retroalimentación para volver al principio o plantear un nuevo fin. Reorganización para adaptarse a los cambiantes objetivos ***🡪 Ej.: Cruz Roja cambio de finalidad luego de concretar la anterior.***

**COORDINACIÓN:** Consiste en coordinar las tareas y las personas de la organización. Cuesta llevarse a cabo y es mayor objetivo de una estructura. Facilita ***el Esfuerzo conjunto***/Unidad de esfuerzo.

**CORRESPONDENCIA:** El respeto debe ser mutuo, en cada puesto la autoridad y la responsabilidad deben corresponderse mutuamente.

**AUTORIDAD:** Debe existir una autoridad, Gerencia, para tomar decisiones y delegar órdenes. Tener autoridad implica tener responsabilidad. ***La autoridad se delega. La responsabilidad NO se delega***.

**RESPONSABILIDAD:** La responsabilidad no se delega y va seguida de la autoridad. ***🡪 Dueño de una empresa tiene como responsabilidad a sus trabajadores y respectivas familias.***

**SUPERVISIÓN:** Nadie debe supervisar a + de 5 o 6 subordinados.

**ESCALA DE MANDO:**

Tiene que ver con que la unidad de mando que no debe ser vulnerada dentro de una estructura formal. Se divide en:

* **Línea:** Se caracteriza por su cadena a escalar teniendo en cuenta que hay una autoridad para decidir para ejecutar todo lo relacionado a la org. Teniendo en cuenta el marco pestel, lo externo en la org. **🡪 Ej.: Una empresa multinacional tiene muchas líneas con varias gerentes hasta llegar al gerente general.**
* **Funcional:** Hace referencia a familiar ya que la especialización no sólo se da en forma horizontal sino también en forma vertical. Es la más común y utilizada. Cuanta más especialización tenga la línea media (De supervisores) más dinámica y completa serán la autoridad y control dentro de la empresa.
* **ORGANIZACIÓN FUNCIONAL:** Enunciado por Taylor a partir de la especialización funcional, implica agrupamiento de tareas a fines a gerencias, departamentos y secciones de caracterisiticas similares.
* **DEPARTAMENTIZACIÓN FUNCIONAL:** Sirve para abordar **tareas que exigente de especialización**, generando concentración de competencias, sobre todo en sectores que no se trabaja con tendencia a cambios importantes.

**Especialización vertical:** Se relaciona con el nivel jerarquico y en la cantidad de estos niveles.

**Especialización horizontal:** Se refiere a la diversidad de conseptos y habilidades, no incide el número de niveles jerárquicos.

* **Staff:** Involucra a los asesores de línea, no tiene poder de autoridad, va a asesorar. La gerencia decidirá si considerar los consejos o no tenerlos en cuenta. Tienen el conocimiento pero no la autoridad. Puede:
* **No pertenecer a la empresa**. En el organigrama se representará con línea puteada:
* **Pertenecer en la empresa**. En el organigrama se representará con línea recta:

**CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN:**

* **Centralización:** Es la concentración de la autoridad para la toma de decisiones en una sola persona. Generalmente se da en estructuras chicas. En casos de crisis económicas suele implementarse la centralización **🡪 Ej.: Pyme**
* **Descentralización:** Delegación de la autoridad para la toma de decisiones, dividirlo en diferentes personas. Se da generalmente en estructuras grandes. **🡪 Ej.: Edenor**

**DEPARTAMENTIZACIÓN:**

Consiste en agrupar tareas de características similares en un mismo sector. Se En departamente de acuerdo a los criterios que se utilizen, los cuales pueden ser los siguientes:

**TIPOS DE DEPARTAMENTIZACIÓN:**

* **Departamentar por procesos:** Agrupando todas las operaciones que se relacionen en un mism departamento **🡪 Ej.: Organigrama de una empresa productora/fabril como de silla dividida por procesos: De la Gcia. de producción salen las Gcias o Jefes de Armado, ensamblado y embalaje final. Estoy deparamentizando el proceso de producción de sillas. 🡪 Ej.: Procesos de finanzas: A pagar, a cobrar y facturación.**
* **Departamentar por productos:** Se dividen los productos o servicios que comercializa la empresa. **🡪 Ej.: Organigrama de una empresa que comercializa productos. De la Gcia. de ventas salen las Gcias. De productos de alta, media y baja tensión**
* **Departamentar por tipos de cliente:** Atendiendo las particularidades y características de los clientes como si compran por mayor o mejor. 🡪 **Ej.: De los productos de alta, media y baja tensión se desprenden de c/u jefe de vta. Mayorista y jefe de vta. Minorista.**
* **Departamentar por zona geográfica:** Tiene en cuenta lo zonal. 🡪 **Ej.: De los jefes de Vta. Mayorista y Minorista se desprenderán los Encargados de las zonas, oeste, norte, sur y demás.**
* **Departamentar por proyectos:** Nace como consecuencia de la necesidad de estructuras ágiles y flexibles que respondan a los cambios que el contexto y el mercado imponen. **🡪 Ej.: vez de poner productos A, B, C se divide por proyecto.**
* **Departamentar por negocio:** Agrupando sectores en función del negocio al que sirven.

**APORTE DE LOS NEOCLÁSICOS:**

Se caracterizaron por profundizar el ***estudio del aspecto formal de la organización, poniendo mayor atención en el análisis de organigramas y manuales (Integran la org. Formal) en los cuales se encuentran las definiciones de las tareas a seguir, responsabilidades y demás, debe servir como referencia formal para los integrantes de la org.*** Intento de mejorar la productividad, al ser continuadores de los clásicos le resta novedad a sus trabajos.  
  
**Organigrama**: Representa gráficamente la org. Formal, permitiendo realizar una 1era aproximación a conocimiento de la org. En un momento determinado ofreciendo información sobre el esquema jerárquico. El modelo más popular fue diseñado por ACME de EE.UU donde incluían 7 sectores como: Producción, comercialización, Finanzas y control, Investigación y desarrollo y 3 actividades de apoyo.  
Constituyen una 1era aproximación a la organización, constituye como una fotografía.

***La organización forma es representada por 3 niveles divididos de la siguiente forma:***

**NIVEL ESTRATÈGICO 🡪 Ej.: Presidente, Director Gral. etc.**

**NIVEL MEDIO 🡪 Ej.: Gerente de área.**

**NIVEL OPERATIVO 🡪 Ej.: Jefe de depto.**

Los **niveles implican autoridad** superior sobre los inferiores, **la forma triangular hace referencia a la cantidad de personas, menor cantidad en los niveles superiores y más en los inferiores.** La **jerarquización** **tiene que ver con el concepto de autoridad de línea, de carácter piramidal con comunicación ascendente que responden a los principios de autoridad y responsabilidad desarrollados por Fayol**. **Cada persona responde a un único** supervisor de quien únicamente recibirá órdenes y ante quien es responsable, lo cual ha sido explicado en el principio de unidad de mando concentrando las decisiones más importantes en la cúpula de la pirámide lo que implica concentración de autoridad.

**PRINCIAPES FUNCIONES DE UNA EMPRESA:**

**FUNCION DE PRODUCCIÓN:** Se denomina producción a la transformación de un conjunto de insumos en un producto o servicio. La vieja producción en serie fue dejando a paso a nuevas estrategias de producción para la satisfacción del cliente, debido sobre todo a nuevas tecnologías, como el modelo ACME.  
El paso previo a la fabricación de un producto o el desarrollo de un servicio es desarrollar un planeamiento estratégico donde saber qué características deberán tener, que volumen deberán producir.  
  
**ACTIVIDADES DE APOYO A LA PRODUCCIÓN: Abastecimiento** (Recepción, almacenaje y compras)**, servicios generales** (Energía, gas, agua, vapor), **mantenimiento** (De la fábrica en aspecto preventivo y de emergencia)**, distribución física** (Llevar los productos a los clientes)**, relaciones industriales** (RR-HH obreros, gremios)**.**

* **PRODUCCIÓN INTERMITENTE:** Se caracteriza por trabajo a pedido, se fabrica en el momento que se recibe un pedido. La maquinas son preparadas para lapsos cortos de fabricación, hay un alto costo de preparación y tiempos improductivos. Además las maquinarias son versátiles pueden utilizarse para producir diferentes artículos. En general se aplica en industrias organizadas por procesos **🡪 Ej.: Fabricación de muebles.**
* **PRODUCCIÓN CONTINUA:** Suele utilizarse cuando se requiere elaborar un producto o servicio estandarizado en grandes cantidades. ***Es la forma más adecuada de organizar la producción***. Se deben seguir procesos para llegar al producto. Las maquinarias son poco versátiles, son preparadas para lapsos prolongados. Al trabajar para stock se fabrican grandes cantidades sin tener en cuenta la demanda **🡪 Ej.: Fábricas de papel.**
* **PRODUCCIÓN POR MONTAJE:** En este caso existe una línea de producción en la que combina movimiento con producción, adicionando partes a una unidad centra a medida que avanza a través de los procesos. Los procesos de ordenan a partir de las necesidades planteadas por el diseño del producto y los tiempos. Planificar este tipo de producción es muy complejo.🡪 **Ej.: Línea de producción de automóviles.**
* **PRODUCCIÓN POR PROYECTOS:** El proyecto debe estar aprobado es como una homologación, se fija una acción planificada que se lleva a cabo en un lugar fijo. **🡪 Ej.: Para drogas como medicamentos para el Cáncer, construcción de edificios, puentes, etc.**

***Toda org. Va a necesitar desde el Gte. Gral. Hasta todos los departamentos:***

***Dentro de cada Red de Valor tengo una estructuro similar que es la Cadena de Valor.***

* ***Red de valor:*** Recibo los elementos para fabricar del proveedor.

**Red de valor proveedores 🡪 Red de valor org. 🡪 Red de valor de distribución 🡪Red de valor cliente.**

* ***Cadenas de valor:*** Empieza por el depósito pasando por las demás áreas.

**Depósito 🡪 Área de producción 🡪 Control de Calidad 🡪 Compra/Vta. 🡪Distribución.**

**FUNCIONES DE COMERCIALIZACIÓN:** Actividad cuya finalidad es satisfacer necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio, desde la etapa del diseño del producto para que los compradores demanden el producto.

* **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS :** Realizada en base a encuestas, descubriendo preferencias de los consumidores aplicando procedimientos estadísticos
* **DESARROLLO DE PRODUCTOS:** Consiste en detectar necesidades insatisfechas, posibles nuevos usos a productos e incluso ideas que posibiliten la creación de nuevas necesidades.
* **PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN:** Publicidad es una actividad comercial que busca comunicar características de los productos para facilitar la acción de venta. Promoción consiste en acciones para apoyar las ventas como stands para degustar los productos, distribución de muestras, etc.
* **VENTAS:** Implica la planificación, dirección organización y control de los vendedores. Tareas de vender, atención a los clientes y búsqueda de nuevos clientes.

**FUNCIONES DE FINANZAS:** La función financiera se ocupa de definir las condiciones de venta junto con el área comercial, de otorgar créditos a clientes, de las cobranzas, los pagos y de las decisiones de toma o inversión de fondos que realiza la empresa.

**FUNCIONES DE CONTROL:** Una importante función de control de la org. Descansa en la auditoría interna, que realiza controles de aspectos contables y operativos a partir de la información disponible. Para recomendar mejoras, corrección de las actividades, etc.

**FUNCION DE RR.HH:** Se ocupa de:

* **RECLUTAR**: El personal seleccionando a los empleados según las características que requiere la empresa.
* **INDUCCIÓN:** Ya que una vez incorporada la persona deberán mostrarle la org como sus valores, objetivos y demás.
* **CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**
* **POLÍTICA DE REMUNERACIONES:** Fundamental para mantener la motivación de personal, comisiones, participación de utilidades y demás. Deben resultar justos.
* **SEGURIDAD Y SALUBRIDAD:** Para minimizar accidentes, daños de salud, organización de primeros auxilios y demás.