**Los Clásicos**

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

Intentó mejorar los niveles de producción a partir de la **organización del trabajo en la fábrica**

Contribuyó a la mejora de la eficiencia en los métodos

Organización Racional del Trabajo: Introdujo los *métodos científicos* en lugar de los *empíricos.*

Propuso la adopción de 4 principios fundamentales:

• Desarrollar para cada elemento del trabajo una ciencia que reemplace los métodos empíricos

• Seleccionar e instruir científicamente al obrero

• Cooperar con los obreros para que el trabajo sea hecho de acuerdo a los principios científicos aplicados

• Distribuir equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre los obreros y la administración

División de responsabilidades: recaen sobre la administración, ya que son los que supervisan y controlan, siendo responsabilidad del obrero seguir las instrucciones.

Análisis del trabajo: dividir tareas más complejas en varias más simples para facilitar instrucciones y procesos y reducir el costo de la mano de obra

Supervisión funcional: autoridad dividida y distribuida, el trabajo se coordina a medida que se realiza.

Pago a destajo: conciliaba los intereses empleado - empleador, y servía como impulso motivacional (*“hombre económico”*)

Henry Fayol (1841 – 1925) \*

Intentó mejorar los niveles de producción a partir de la dirección – gerencia.

Distingue actividades comunes en las empresas (departamentalización de las distintas áreas en una estructura):

• Técnicas o de Producción

• Comercialización

• Seguridad

• Contabilidad

• Administración

Establece 5 elementos básicos de la administración:

• Prever: anticiparse, tener planes para alcanzar un objetivo común

• Coordinar: integrar tareas menores para que funcionen sincronizadamente

• Organizar: dotar a la empresa de los elementos necesarios para su funcionamiento

• Dirigir: hacer funcionar el cuerpo social, intentando alcanzar el máximo rendimiento de los empleados

• Controlar: verificar que las actividades se realicen de acuerdo con el programa para detectar errores

Dicta 14 principios básicos de la administración:

• División del trabajo: permite obtener economía de costos en mano de obra y simplificación de la capacitación

• Autoridad: Derecho a dar órdenes y ser obedecido, debe cumplir con la aceptación del subordinado, aumenta junto con la jerarquía. Se clasifican en:

1. Autoridad. administrativa o legal: le corresponde al puesto de trabajo y la ejerce el que lo ocupa.
2. Aut. del profesional o experto: le corresponde a los asesores (no toman decisiones pero influyen en ellas)
3. Aut. situacional: se da en circunstancias extraordinarias, alguien se pone al frente de la situación y todos lo siguen
4. Aut. operacional: hasta el último nivel de la jerarquía posee autoridad, ya sea como usar las herramientas o como organizar su trabajo
5. Responsabilidad: a mayor autoridad, mayor responsabilidad. La autoridad es delegable, la responsabilidad no lo es.

• Disciplina: obediencia a las normas y respeto conforme a las convenciones establecidas por la empresa

• Unidad de mando: un subordinado no puede tener más de un solo jefe al cual responder (cadena de mando)

• Subordinación del interés individual al interés común: no anteponer intereses personales a los organizacionales.

• Remuneración al personal: el trabajador debe recibir una remuneración proporcional al aporte (trabajo)

• Centralización: sólo la cabeza de la organización establece los objetivos globales y toma las decisiones

• Jerarquía: Posición relativa que la persona ocupa dentro de la organización. Surgen porque hay un número limitado de personas que un superior puede controlar de manera eficaz (a mayor jerarquía, este número disminuye)

• Orden: cada cosa debe estar donde pertenece

• Equidad: justicia en la distribución de tareas, respeto por los convenios de trabajo, etc.

• Estabilidad del personal: generar en las personas la tranquilidad de que no serán reemplazadas injustamente, ya que es negativo para la org. tener altos grados de rotación.

• Iniciativa: expectativa sobre el personal para que contribuya con ideas, sugerencias, etc.

• Unión del personal: genera mayor colaboración y entendimiento.

**Las corrientes humanistas**

Relaciones Humanas: buscaba humanizar y democratizar la administración, tratando de lograr una adecuación a los cambios de estilo de vida del pueblo norteamericano, o al creciente desarrollo que las ciencias humanas tenían.

Modificaron la concepción acerca de la ubicación del ser humano dentro de la organización, buscando la mayor productividad.

Elton Mayo:

• Sistema de descansos: rompían la monotonía y suprimían la fatiga, aburrimiento y cansancio, que generaban pensamientos y actitudes pesimistas.

• Plantea la función social del ente, que no fue tenida en cuenta por los clásicos. El hecho de que los empleados se sintieran tenidos en cuenta los proveía del factor motivacional, que llegó a tener gran importancia.

Corriente Sociológica: Mayo percibe que el factor humano juega un papel trascendente en el incremento de la productividad (buen trato a los trabajadores, considerar la importancia del aspecto social en el trabajo, tomar en cuenta a los grupos informales)

Sayles: Tipología grupal:

A) Apáticos: no responden ostensiblemente a los cambios

B) Conservadores: actúan en conjunto intentando mantener la situación sin modificaciones (ya que pueden implicar gran cantidad de trabajo).

C) Estratégicos: generan acción conjunta, planificando racionalmente la tarea a realizar.

D) Erráticos: se pueden observar grandes cambios en su actitudes, incoherencias.

Tiene escaso efecto intentar actuar sobre un individuo, aunque sea el líder, sólo provocaría el cambio de éste.

Participación: se debe aplicar según las circunstancias.

Liderazgo: • Jefatura: posesión de una autoridad formal que se afirma a través de la comunicación

• Liderazgo: representa un dominio que se basa en alguna condición del líder correlacionada con una determinada situación contextual y una cierta característica del grupo. El líder es el que mejor refleja los sentimientos del grupo, independiente de si es la persona más apta para conducirlo.

Corriente Psicológica: su enfoque tendió a encontrar explicación a fenómenos como el de la motivación la personalidad, la percepción y el aprendizaje, aportando aspectos relacionados con el comportamiento individual de los integrantes de las organizaciones.

Motivación: Maslow presenta un modelo que se apoya en la jerarquía relativa de las necesidades humanas:

1) Necesidades de autorrealización (logros, tener una carrera universitaria, formar una familia, etc.)

2) Necesidades de estima (motivación, apreciación, ayuda)

3) Necesidades de afiliación y aceptación social (pertenencia a un grupo)

4) Necesidades de seguridad (trabajo, casa, salario, salud)

5) Necesidades fisiológicas (comer, dormir, higiene básica, techo).

Herzberg: dice que los factores provienen de la necesidad de autorrealización a partir del desarrollo de las propias potencialidades del individuo, siendo los factores de insatisfacción resultantes del contexto y entorno laboral. Divide los factores

• Factores de satisfacción o *motivacionales*: relacionados con la forma en que la persona percibe su cargo, la realización y reconocimiento que le depara, responsabilidad que le exige y el progreso que le promete.

• Factores de insatisfacción: salario, relación con el jefe, condiciones de trabajo.

Herzberg plantea la necesidad de producir un enriquecimiento de tareas para mantener alta e incluso incrementar la motivación de quien la lleva a cabo, aunque esto también puede aumentar el conflicto.

Mc Gregor desarrolló las teorías X e Y, encerrando supuestos sobre la naturaleza humana respecto del trabajo, motivación y autoridad.

• Teoría X: considera como natural la aversión del hombre hacia el trabajo (prefiere rehuir responsabilidades, ser dirigido, estar seguro)

• Teoría Y: considera al trabajo como una fuente de satisfacción social, entendiendo la participación como elemento motivador, viendo en el hombre la búsqueda de responsabilidad para aportar su creatividad.

Percepción (Allport): proceso a partir del que una persona recibe e interpreta información y hechos que le llegan. Ve la personalidad de un individuo y su carácter como condicionantes de la percepción que tiene de determinados fenómenos, generando bloqueos para reconocer ciertos estímulos a partir de características personales o culturales, imposibilitándolo para aceptar ciertas situaciones. Todo el aspecto motivacional está profundamente influido por este fenómeno que, de no ser considerado, puede ser un gran generador de conflictos.

**Los neoclásicos:**

Autores:

1. Alford Se basan en las teorías de Taylor, escribiendo manuales de Ingeniería industrial y de
2. Maynard producción, desarrollando métodos de trabajo.
3. Bang
4. Alford:

Presenta 13 principios de la administración clásica:

• Empresa: unidad económica que produce bienes y servicios. Es una persona jurídica que tiene objetivos propios (*entidad*), pero por otro lado están los accionistas, a los que sólo les interesa la retribución.

• Objetivo: es el objetivo claro o misión que le da la razón de ser a la misma.

• Autoridad y responsabilidad: van juntos y no existe uno sin el otro

• Autoridad final: alguien tiene la última palabra, la decisión final.

• Amplitud del control: existe un número limitado de subordinados que un superior puede controlar de manera eficaz. A mayor jerarquía, el número disminuye, ya que se tratan de puestos más complejos, mientras que en los niveles inferiores puede haber mayor cantidad, al tratarse de tareas simples y repetitivas.

• Excepción: para mayor eficiencia deben evitarse las mismas

• Asignación de deberes: cada persona debe limitarse a una tarea específica

• Definiciones escritas: todo lo referido a deberes, responsabilidades, autoridad y las relaciones debe estar explicitado en los manuales de procedimientos

• Coordinación: cuando todas las tareas están coordinadas, la organización funciona armoniosamente

• Control de los hechos: todo debe controlarse para que no cause situaciones que afecten a los demás

• Homogeneidad: toda actividad que realice una organización debe estar directamente relacionada

• Eficacia de la organización: se debe lograr que funcione sin conflictos ni entorpecimientos

• Dirección: debe ser prospectiva, no reactiva. Una dirección inteligente.

Alford elaboró principios para aplicar al área de producción:

6 Categorías:

1. Principios relacionados con la especialización y estandarización:

Especialización del individuo – Especialización de herramientas – Especialización de producto

1. PR con la planificación y control de la producción:

Asignación del trabajo - Producción económica - Producción en Masa – Simultaneidad / Coordinación – Control de producción – Costos de fabricación – Resultado del trabajo

1. PR con el control y manipulación de materiales

Control de la materia prima – Movimiento o circulación del trabajo – Manipulación de materiales

1. PR con la inspección del producto y control de calidad
2. PR con los salarios

Se regula por la oferta y demanda de la Mano de Obra – Porcentaje del PBI – Sindicatos

1. PR con la seguridad y protección

La productividad máxima depende de la reducción de accidentes a un mínimo

Urwick: aportó a los siguientes conceptos de la administración

• Finalidad: objetivo de las áreas. Equivale al objetivo de la organización (a nivel global).

• Especialización: la actividad de cada persona debe limitarse a una sola función

• Coordinación: para facilitar la unidad del esfuerzo

• Autoridad: ya que no existe una organización en la cual una persona no requiera la acción de otra

• Responsabilidad: la de un superior es absoluta ante los actos de los subordinados

• Definición: cada puesto debe ser definido claramente por escrito y comunicado.

• Correspondencia: la autoridad y la responsabilidad deben ser equitativas

• Supervisión: en relación a la *Amplitud del control*. Se debe supervisar a los subordinados.

• Equilibrio: Ninguna unidad de una organización debe predominar sobre las otras

• Continuidad: una organización como sistema abierto es como un ciclo de eventos que se repiten. Si se alcanza el objetivo, se genera otro. La misma debe adaptarse al entorno

Relaciones dentro de la estructura formal:

• Línea: cadenas escalares que surgen de *Unidad de mando* y *Unidad de dirección*. El subordinado tiene un solo jefe. Por la línea bajan las órdenes y sube la información retroalimentada.

• Funcional: resulta de la consecuencia de la especialización. Se agrupan puestos de trabajo semejantes, dando lugar a la departamentalización funcional

• Staff: aparece la figura del staff para ayudar/colaborar/asesorar a la persona en el puesto, ya que en esos tiempos eran muy complejos (más que nada en la alta jerarquía). Carecen de autoridad propia.

- Puede ser coordinador o general (secretaria, asistente) o especial – técnico (asesores).

- Puede ser interno (tiene funcionalidad) o externo (cuando es contratado).

Centralización y descentralización:

• Centralización: concentración del poder para la toma de decisiones

• Descentralización: Delegación de autoridad para la toma de decisiones:

Se delega autoridad, pero nunca responsabilidad. Existen 3 razones para descentralizar:

- Cuando un solo cerebro no puede tomar todas las decisiones.

- Por una razón de competencia, toma la decisión el más conocedor del tema.

- Para motivar al personal.

Las grandes empresas multidivisionales de esa época tenían diversas divisiones. Cada división tiene y maneja su producto, tecnología, y mercado. Este tipo de estructura requiere descentralización, o sería imposible de administrar. El proceso para pasar de la centralización a la descentralización es la delegación.

Departamentalización: agrupamiento de los puestos de trabajo aplicando algún criterio.

• Funcional: se agrupan por semejanza.

• Por zona geográfica: teniendo en cuenta la localización.

• Por tipo de cliente: para satisfacerlo de la mejor manera (por ej. mayorista – minorista).

• Por procesos: se da generalmente en producción, tiene en cuenta las etapas que atraviesa el producto.

• Por tipo de producto: favorece el desarrollo, producción y comercialización de un producto específico.

• Por número: agrupa puestos de trabajo que realizan la misma tarea. Se da en el núcleo operativo.

- Estructura: división del trabajo en tareas menores y más simples y coordinación de la misma.

- Organigrama: es la representación gráfica de la estructura. Es algo estático, se observan los puestos de trabajo y el agrupamiento de personas, pero no se ven los procesos (toma de decisiones, comunicación).

- Manuales de procedimientos: todo debe estar detallado por escrito. En ellos se detallan los puestos de trabajo, las responsabilidades, deberes y autoridad de cada uno, como también los procedimientos administrativos.

Sloan: Administración por objetivos – Forma divisional:

Cuando las empresas se desarrollan y crecen, generalmente es debido a la diversificación. Puede ser relacionada (leche, queso, manteca, por ej.) o puede ser no relacionada, cuando se agrega una unidad de negocio que nada tiene que ver con su actividad habitual.

Cuando llega a la forma divisional, cada unidad es autónoma, se autoadministra, diseña el producto, administra compras, fabricación, venta y distribución, desarrolla la estrategia y establece los objetivos para esa división. Tiende a delegarse mucho poder para que la división se autoadministre, pero luego la misma debe ser controlada (generalmente sobre los resultados).

Modelo ACME: diseñado por la *Association of Consulting Management Engineers*. Desarrollan un modelo ideal de estructura (organigrama) para ser utilizado por cualquier empresa industrial grande.

Tiene 4 áreas operativas y 3 de servicios:

Áreas Operativas - Investigación y desarrollo

Actividades operacionales, tienen que ver con - Producción

la actividad principal de la empresa. - Comercialización

- Finanzas y control

Áreas de Servicios - Recursos humanos / Personal

Son actividades en apoyo a las actividades - Secretaría y legales

operacionales. - Relaciones externas

Las áreas se dividen en funciones, y cada una de estas se subdivide en subfunciones, y éstas en actividades más simples, con lo cual se van abriendo las ramas.

Tipos de producción:

• Intermitente: trabajo a pedido. Se comienza la fabricación cuando se recibe el pedido del cliente. La maquinaria debe estar preparada para períodos cortos de fabricación, implicando altos costos de preparación y tiempos improductivos. Como ventaja, no se debe mantener un stock permanente alto. En cuanto a la organización de la fábrica, se utiliza agrupación por afinidad.

• Continua: se organiza la fábrica a partir de la disposición de los equipos siguiendo los procesos por los que debe pasar el producto. Incluye maquinaria altamente especializada y poco versátil, preparándose las mismas para largos períodos de fabricación (esto disminuye el costo unitario porque se reparte el costo en una mayor cantidad de unidades producidas). Se mantiene un stock permanente alto.

• Por montaje: se utiliza la línea de montaje donde se combinan movimientos con producción, adicionando partes a una unidad central a medida que se pasa por las distintas estaciones de procesos.

Involucra una enorme cantidad de ítems de un stock que se van agregando a lo largo del proceso. Se utilizan herramientas computarizadas para la programación productiva.

• Por proyectos: se lleva a cabo en un lugar fijo o cuando el peso y el volumen del producto final lo hace aconsejable. Requiere de mucha planificación. Ej.: construcción de puentes, buques, edificios, etc.

**Estructuralismo:**

Max Webber (1864 – 1920)

Establece el modelo burocrático, basado en leyes, normas, decretos, reglamentos que nutren a una organización rígida y centralizada. Hace foco en la generación de normas y reglas que rijan la organización

Cualquier cambio debe proponerse por orden jerárquico al nivel alto inmediato y así recorre toda la estructura

Fundamenta conceptos de funcionario (poseen cargos) y agentes (cumplen tareas)

Separa el concepto de poder – autoridad:

Poder: capacidad de obtener obediencia

Autoridad: poder con legitimación legal

Clasifica a la autoridad en:

* Tradicional: usos y costumbres
* Carismática: líder
* Burocrática y racional legal: conferida por las normas y leyes

La remuneración es acorde al desempeño de cada persona dentro de sus funciones

La comunicación es formal, impersonal, por jerarquía (al nivel superior más inmediato) y menos estandarizados con respecto al puesto.

Procedimientos: son estandarizados, cumpliendo con los manuales de procedimientos. Esto permite la predictibilidad de las acciones

Idoneidad: cada función debe estar cubierta por la persona mejor capacitada para desarrollar las tareas en ese puesto.

Veía a la organización estructuralista como una organización cerrada.

Hubo autores que relacionaron el estructuralismo con el humanismo:

1. Robert Merton:

Reconoce el comportamiento del individuo

Divide las funciones en:

Manifiestas: pueden observarse a simple vista permitiendo su estudio

Latentes: subyacen en el individuo pero no pueden ser observables. A su vez, impactan en el accionar de las personas dentro de la organización. Generan disfunciones (conflictos).

1. Philips Selznick:

Separa las funciones en:

Deseadas: como la descentralización, aunque esta indirectamente genera conflictos, ya que produce departamentalización, lo cual no es a lo que apunta el modelo estructuralista

No deseadas: generan conflictos, y tienden aún más a la departamentalización

Ambas son reguladas por el control social

Concluyó que no existen las organizaciones cerradas, ya que todas son influenciadas por el entorno.

1. Alvin Gouldner:

Divide las funciones nuevamente en deseadas y no deseadas, pero profundiza más en ellas:

Clasifica la burocracia en 3 modelos

Deseadas: Representativa: representan a los individuos que tienen que cumplir dichas normas

No deseadas Fingida: las normas son impuestas desde fuera de la org.

Punitiva: se sanciona severamente a las personas que no cumplen con la norma

**Teoría de la organización:** se hace el análisis combinando las dimensiones formales e informales.

Simon: apunta al conocimiento administrativo. Critica los principios clásicos de administración (principalmente la especialización y la amplitud del control). Establece la eficiencia como el único principio válido.

Pasos del proceso decisorio:

1) Percepción de la necesidad de decidir

2) Análisis del problema en función de los objetivos establecidos determinando las condiciones que debe tener la solución

3) Elaboración de alternativas de solución (opiniones que creemos pueden resolver el problema)

4) Evaluación comparativa de las alternativas

5) Elección de la alternativa

• Implementación – Ejecución

• Control

Barnard: define la autoridad como el acto de consentir que el comportamiento de un subordinado sea guiado por la decisión de un superior, sin examinar las razones. Simon lo ve como la imposición de las decisiones tomadas en otros niveles de la organización.

Autoridad > Influencia organizativa: reemplaza el concepto de autoridad clásica.

Consiste en la formación en el empleado operativo de actitudes, hábitos y un estado de espíritu que lo conduzca a una decisión ventajosa para la organización, generando lealtad hacia la organización, pertenencia.

Racionalidad: adopción de las alternativas más eficientes para el fin de la organización.

- Hombre administrativo: individuo que actúa racionalmente, elige la alternativa más eficiente.

- Racionalidad limitada: resulta imposible para el individuo conocer todas las consecuencias posibles de sus decisiones, por lo cual el hombre administrativo satisface la eficiencia, no la maximiza.

Teoría del equilibrio: clasificación de los aportes de los individuos a la organización:

• Aportes directos: coincidencia de los objetivos organizacionales e individuales

• Aportes indirectos: aportan para el objetivo organizacional, pero no coincide con el de ellos. (clientes, proveedores).

Comunicación: Simon la define como el proceso mediante el cual se transmiten las premisas decisorias de un miembro a otro de la organización.

• Formal: teniendo en cuenta el sistema de relaciones establecido en la empresa

• Informal: fluye en el esquema real de relaciones, por lo que difiere del formal. Éstas últimas son tomadas en cuenta ya que refleja buena parte de la realidad en la que se desarrolla el cuerpo social de la organización.

Se aborda el lenguaje comunicativo como generador de compromisos.

Teoría del conflicto: se reconoce por primera vez el conflicto

• Individual: se da fuera de la organización, está relacionado con el aspecto personal

• Organizacional: - Individual

- Grupal

• Interorganizacional: se da fuera de la organización, se da entre organizaciones.

Modelos de solución de conflictos:

Análisis analíticos de los conflictos: se dan cuando hay objetivos compartidos

1. Solución total: por ejemplo si se da por faltas de información, simplemente se provee la misma
2. Persuasión: cuando hay alguna diferencias en los sub-objetivos

En los casos en los que hay diferencias de objetivos, se implementan modelos de negociación:

• Negociación: para evitar conflictos mayores

• Manejo político: la negociación no tiene un marco definido de alternativas y restricciones.

**Teoría de los sistemas**

Busca desarrollar modelos metodológicos para aplicarse a las distintas ciencias. Los científicos que integraban esta sociedad (investigación general de los sistemas) buscaban la correspondencia entre las leyes que rigen el comportamiento de los distintos fenómenos, es decir, el “*isomorfismo sistémico”*, que fue útil en muchas disciplinas, pero no en la administración.

Definición de sistemas: conjunto de elementos que forman un todo y que no se entiende el todo si falta alguna de las partes. Muchas de estas pueden ser sistemas también, son subsistemas.

Boulding: Teoría del rango: con esta teoría, Boulding clasifica los sistemas existentes en una escala de menor a mayor complejidad entendida desde la perspectiva del hombre.

1. Estructura estática (geografía, el universo que nos rodea)
2. Nivel de relojería (sistema solar, sistemas dinámicos simples, varían pero son predecibles)
3. Mecanismo de control o nivel cibernético (termostato, es más impredecible y complejo)
4. Sistema abierto – Estructura autorregulable :se regula a sí misma dependiendo el entorno (célula)
5. Nivel genético asociado: hay información que se transmite (reino vegetal, reaccionan a los estímulos de la misma manera según especie, por ejemplo)
6. Nivel animal: no responden de la misma manera a los estímulos, son más impredecibles.
7. Nivel humano: poseen razón, y sus acciones dependen de muchos más factores, que son menos predecibles aún.
8. Nivel de las organizaciones: por razones obvias, ser un conjunto de personas.
9. Sistemas trascendentes, incognoscibles.

Los sistemas pueden ser:

• Cerrados: no interactúan con el entorno, no influyen ni son influidos, la frontera o límite es impermeable, es decir, no deja pasar nada.

• Abiertos: interactúan en un entorno en el cual influyen y son influidos. Poseen ciertas características:

1. Tienden a la entropía (desorganización)
2. Buscan el equilibrio u homeóstasis (estado de equilibrio)
3. Tienen un comportamiento probabilístico: el resultado es probable, no cierto, ya que puede haber factores o variables que se desconozcan. En cambio, los cerrados son determinísticos, ya que su resultado es cierto y definido.

• Determinísticos o probabilísticos

• Sistema hombre – máquina: parte del trabajo la realizan las personas y otra parte la maquinaria.

Los sistemas deben satisfacer 3 condiciones:

1. La conducta de cada parte no incide en la conducta del conjunto
2. La conducta de cada parte no incide en forma independiente sobre el conjunto
3. Los subsistemas de un sistema interactúan de forma tal que no pueden formar subsistemas independientes dentro del sistema.

Conceptos relacionados con sistemas:

1. Límite o frontera: indica hasta donde llega el sistema, demarca el ambiente respecto a él. En los sistemas físicos los límites surgen claramente por una demarcación natural determinada por su estructura básica (por ejemplo, un sistema de comercialización)
2. Entorno o ambiente: es el contexto dentro del cual los sistemas abiertos interactúan.
3. Planes de trabajo

Entradas Proceso Salidas Resultados

Retroalimentación

Entradas: RR.HH – Materia prima – Insumos – Etc.

Proceso cerrado: *“caja negra”*

Salidas: resultado que se envía al entorno

Retroalimentación o *feedback*:

* Positiva: supera la expectativa del plan
* Negativa: es insuficiente para cumplir expectativa. Sirve para corregir los planes de trabajo.

1. Subsistemas: Hay dos conceptos dentro de subsistemas relacionados con ellos:

A) Fragmentación: separar en partes (factorear). Tendría que ver con la división del trabajo en tareas más simples y la agrupación de esos puestos de trabajo teniendo en cuenta algún criterio. Tiene 2 procesos:

- Descomponer – Descomposición

- Componer – Composición

B) Simplificación: los subsistemas dentro de un sistema se interconectan por medio de interfaces. La simplificación consiste en reducir al máximo el número de interfaces para que el sistema funcione mejor. Se logra a través del

• Agrupamiento: juntar varios subsistemas formando uno solo

• Desacoplamiento: darle autonomía al subsistema para que se autoadministre.

Algunas formas de favorecer el desacoplamiento son:

a) Estandarizar las interacciones

b) Tener almacenamientos o archivos intermedios (en las interfaces)

c) Recursos flexibles (para poder proveer a los subsistemas)

d) Retroalimentación

Todo sistema tiene o debe tener un proceso de control, el cual es esencial, y que consta de los sig. pasos:

1) Establecer la meta u objetivo

2) Disponer de un dispositivo o sensor para medir el rendimiento

3) Realizar la comparación con el objetivo o plan

4) Corregir, en caso de haberlo, cualquier desvío

**Productividad**

Relación entre la producción con el total de factores utilizados para lograrlo.

Producción

Mano de Obra + Materia prima + Capital + Costos

Formas de incrementar la productividad:

1) Mantener la producción constante y bajar el nivel de consumo de los insumos

2) Aumentar la producción y bajar el nivel de consumo de los insumos

3) Aumentar la producción y mantener el nivel de insumos constante

4) Aumentar la producción y aumentar el nivel de insumos en menor medida con respecto a la misma

5) Disminuir la producción y bajar el nivel de consumo de insumos en mayor medida con respecto a la misma

Tipos de productividad: • Total: Producción

Insumos totales

• De factor agregado: Producción (neta de Materia prima y Servicios)

Mano de obra + Capital

• Parcial: Producción Producción Producción

Mano de Obra Maquinaria Materia Prima

Insumo parcial específico: Insumo Cantidad necesaria de cada insumo

Producción para obtener 1 unidad de producto

Mano de obra:

• Directa: su actividad está directamente relacionada con la producción (operarios)

• Indirecta: aportan a la producción indirectamente (administrativos)

Contenido del trabajo:

Al contenido básico del trabajo se le adiciona el:

Trabajo suplementario:

• Deficiencias en el diseño / especificaciones del producto

• Métodos ineficaces de producción o de funcionamiento

• Deficiencias en la dirección

• Imputable al trabajador

Insumo total tangible: • Recursos Humanos

• Insumos materiales

• Capital

• Energía

• Otros insumos

Producción total tangible : • Unidades terminadas: - Para venta

- Para uso interno / uso en otro proceso

• Unidades en proceso de fabricación

• Renta de colocaciones financieras

• Otros ingresos

Estrategias para incrementar la productividad:

1) Técnicas y de procesos: no requieren inversión ya que se encuentran en los procesos de producción.

2) Estrategias organizacionales: pueden requerir modificaciones en la estructura organizacional.

3) Estrategias Financieras: requieren grandes inversiones de capital.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Estrategias  Técnicas | Estrategia técnica y de Procesos | Estrategia Organizacional | Estrategia Financiera |
| Técnicas basadas en las operaciones y los procedimientos | - Calidad total  - Manejo de la estructura  - Sist. de información y control de gestión  - Programación de la producción  - Lay out fabril y de of.  - Sist. de producción | -Estudio de métodos  - Medición del trabajo  - Ergonomía  - Seguridad en el trabajo  - Sistemas de costos y costos para toma de decisiones | - Relocalización organizacional |
| Técnicas basadas en los materiales (insumos) | - Control de las existencias  - Manejo de los materiales  - Planeamiento de las necesidades de materiales  - Control de calidad | - Administración de los materiales  - Desarrollo de proveedores |  |
| Técnicas basadas en los productos | - Estandarización de productos  - Control de calidad  - Incremento de la confiabilidad | - Ingeniería del valor / análisis del valor  - Estrategia comercial | - Investigación y desarrollo  - Diseño asistido por computadora (CAD) |
| Técnicas basadas en las personas | - Enriquecimiento de tareas | - Sistema de incentivos  - Desarrollo de carrera  - Círculos de calidad  - Cero defectos  - Administración por obj.  - Capacitación y educación continua  - Comunicación  - Cultura de la org. |  |
| Técnicas basadas en la tecnología | - Administración de mantenimiento de equipos  - Reconstrucción de máquinas  - Técnicas de conservación de energía | - Tecnología de series pequeñas  - Tecnología de grupos | - Producción asistida por computadora (CAM)  - Producción integrada por computadora (CIM)  - Robótica  - Tecnología de energía |