**Organizaciones**: son conjunto de personas que se unen y cuentan con recursos para lograr objetivos. **Objetivos**: fin que persigue la misma. Deben ser claros alcanzables comunicables y conocidos por todos los miembros de la organización. Son dinámicos nunca están estáticos. Los objetivos o fines son el estado de las cosas que la organización pretende alcanzar. La actividad prospectiva de la organización tiene como guía esos objetivos que constituyen una fuente de legitimación de las acciones de la organización.

**Clasificación de objetivos s/tiempo**: a corto plazo: objetivo se cumple en meses o menos. Mediano plazo: año aprox. Largo plazo: de 2 años en adelante.

**Mision-Vision**: Misión: razón de ser de la organización. Visión: es a largo plazo. Como se ven a futuro.

**Recursos**: medios por los cueles se vale la organización para alcanzar sus objetivos: Tangibles: Se pueden tocar (dinero) Intangibles: no se pueden tocar, le generan ingresos ala organización (patentes). Permanentes: bienes de uso de la organización, no se tiene como objetivo su venta. Transitorios: mucho movimiento en la organización son dinámicos (dinero).

**Características**: División del trabajo, comunicaciones y responsabilidades. Presencia de uno o más centros de poder. Sustitución de los participantes. Especialización.

**Clasificación de la organizaciones: 2 categorías S/Gary dessler**: 1) las que cuyo desempeño puede predecirse, predominan las tareas rutinarias y con características mecanicistas. 2) organizaciones denominadas orgánicas, la creatividad necesaria para competir en su mercado las condiciona de forma tal que la repetición burocratizada de algunas tareas se hace más difícil de sostener.

**Organización como sistema**: sistema que incorpora insumos de su entorno y los transforma en productos. Según hersey y blanchard hay 4 subsistemas: Humano social: contempla aspectos relacionados con el liderazgo y las motivaciones de los participantes. Administrativo estructural: considera la estructura de la organización. Informativo decisorio: toma consideración de las decisiones más importantes y la información necesaria para encararlas. Económico tecnológico: se orienta al logro de las metas organizacionales y sus costos.

Según kast y rosenzweig: 5 subsistemas: metas y valores: objetivo de la organización de acuerdo con las necesidades sociales. Aspectos técnicos: relacionados con los conocimientos y tecnologías necesarias para cumplir las metas de las organizaciones. Psicosocial: analiza las interacciones de los individuos y grupos de la organización. Administración: toma en cuenta la definición de metas el planeamiento y el control. Estructura: incluye a la organización y su relación con distintos subsistemas.

**Empresas**: es una organización cuyo principal objetivos es la obtención de una ganancia y satisfacer la necesidad de los clientes. Las empresas comerciales deben preocuparse por las necesidades comerciales de sus clientes, por eso debe permanentemente plantearse innovar para lograr ese objetivo. La ganancia es la consecuencia del correcto desempeño y además tiene una función social determinante, ya que a partir de la misma y la determinación de los impuestos del estado puede luego aplicar recursos a programas sociales.

**Formal:** en cada organización existen normas, procedimientos que definen y condicionan la forma en que operan. Generan modelos de comportamiento que dan forma a lo que denominamos la organización formal. Esta es impersonal, con las relaciones ideales en las que los individuos cumplen sus funciones teniendo como objetivos los fines de la organización.

**Informal**: las personas que integran la organización tienen influencia en el proceso de formación de objetivos organizacionales y en el manejo y control de la organización. Las personas y grupos con su accionar pueden incrementar la cohesión en la medida en que los objetivos organizacionales se alinean con los propios personales o provocar disociación.

**Eficacia eficiencia y efectividad**: eficacia: alcanzar un objetivo. Eficiencia: alcanzar un objetivo al menor costo y efectividad: cuando se concretan la eficacia y eficiencia.

**LOS CLASICOS**:

**Administración científica**: Surgía del análisis en detalle del trabajo dentro de la fabricación, de la manera de hacerlo y el tiempo que demandaba.

Advirtió que los operarios aprendían su trabajo observando el desarrollo de las tareas que realizaban sus compañeros, lo cual daba lugar a diferentes maneras y métodos para realizar la misma tarea.

La especialización del operario surgió por la búsqueda de la eficiencia a través de la división del trabajo, y el diseño de cargos y tareas mas simples y elementales la forma de instrumentarlo.

Cronometizaban la tarea para realizar un estricto estudio de los tiempo y movimientos y así estandarizar los métodos para que cada operario no realizara la tarea como el decidía si no como se debía. Taylor mantenía que el criterio personal del obrero, la improvisación y la actividad empírica en el momento de hacer una tarea debían ser reemplazados por métodos científicos y planeación del método.

Además, debía seleccionarse a los obreros de forma científica: teniendo en cuenta sus condiciones y entrenarlos para producir de acuerdo con el método científico, utilizando máquinas y herramientas específicas y dispuestas en forma racional dentro del ámbito de las fábricas.

Ganaban por pieza producida. El único interés del trabajador era el trabajo “Plus por productividad”, lo que elevaba el nivel. Define al obrero como ser haragán con una tendencia natural al menor esfuerzo.

Individualista, lo económico como principal motivación.

**Proceso administrativo**: Son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos con los que cuenta la empresa. Componentes: previsión y planeación, organización, dirección, coordinación y control.

•Previsión: calcular el porvenir y confeccionar el programa de acción

•Organización: dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento

•Mando: consiste en hacer funcionar el cuerpo social. Los distintos jefes deben alcanzar el máximo rendimientos de sus empleados.

•Coordinación: establecer la armonía entre todos los actos de una empresa y facilitar su funcionamiento

•Control: Verificar que las actividades se realicen de acuerdo con el programa trazado, detectar los errores y efectuar las correcciones.

**Cuatro Principios de administración científica:** Analizar científicamente cada movimiento y así eliminar los movimientos inútiles, estandarización de las herramientas. Diseñar la mejor forma para realizar las tareas.

Seleccionar y preparar a los obreros para cada tarea. Formar al obrero.

Ser cordial con los obreros para que los trabajos sean hechos de acuerdos con los principios científicos.

Distribuir equitativamente trabajo y responsabilidad.

**Principios: División del trabajo**: reemplazar al obrero encargado de todas las funciones. Dividir una tarea completa en carias actividades. Especialización.

**Autoridad:** derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. Autoridad legal: inherente al cargo detentado. Autoridad personal: mezcla de inteligencia, valor moral, aptitud de mando y experiencia. La responsabilidad es la consecuencia natural de la autoridad.

**Disciplina:** obediencia, signos de respeto, debe existir siempre según las pautas de la empresa

**Unidad de mando:** un operario solo recibe órdenes de un único jefe, lo que evita confusiones. (Considera conflictiva la dualidad de mando).

**Unidad de dirección:** un único programa de realización de operaciones es la única forma de asegurar una adecuada realización de las operaciones. Unidad de acción. Coordinación de fuerzas.

**Subordinación del interés personal al interés general:** El interés de un grupo, persona o sector no debe superar el de la empresa

**Remuneración del personal:** precio por el servicio prestado, debe ser equitativa y satisfacer al empleado y a la empresa. Se inclina por el pago por pieza, dejando el pago por jornal para las ocasiones en que no fuese posible instrumentar el destajo.

**Centralización:** concentración de autoridad en el más alto nivel. No es bueno ni malo, solo debe buscarse la manera más adecuada.

**Jerarquía:** Autoridad del superior a los agentes inferiores. Es el camino que siguen las comunicaciones. En algunas oportunidades son obviadas por la demora que causan.

**Orden:** cada cosa y cada persona tiene su lugar.

**Equidad:** aplicación justa de los convenios establecidos.

**Estabilidad del personal:** Es negativo para la organización el tener alto grado de rotación ya que una persona necesita tiempo para adaptarse y desempeñar su tarea adecuadamente.

**Iniciativa:** Posibilidad de crear y llevar a cabo un plan, lo cual causa un estímulo para la actividad humana.

**Unión del personal:** la unión y la armonía generan fuerzas de gran importancia para aumentar el rendimiento.

**Productividad:** es el cociente entre el producto y los factores que contribuyeron en su fabricación. La productividad global es la relación del volumen de la producción con el volumen total de los factores que intervinieron en ella. Se puede incrementar la productividad: incrementando producción y disminuyendo los insumos utilizados para producirla. Aumentando la producción en mayor proporción que lo que se incremente los insumos. Aumentando la producción manteniendo constante los insumos. Manteniendo la cantidad producida y disminuyendo los insumos. Disminuyendo los insumos en una mayor porción que la disminución del producto.

**Principios básicos de Ford:** Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. A través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado. Ford adoptó tres principios básicos:

Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.

Principio de la economicidad: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.

Principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

**LAS CORRIENTES HUMANISTAS:**

Surgió en EEUU en la segunda década del siglo pasado tuvo como principal exponente a Elton mayo (1880-1949) australiano, estudio medicina y psicología y realizo sus primeras investigaciones sobre psicología medica y los efectos de las tareas repetitivas y monótonas en la industria. La teoría de las relaciones humanas ha sido asociada con la necesidad de humanizar y democratizar la administración, es decir modificar la ubicación del ser humano dentro de la organización tuvo como origen la búsqueda de mayor productividad. Mayo en su primer estudio señalo que el solo hecho de realizar una investigación daba a los obreros la convicción de que sus problemas no se ignoraban. Mayo implemento un programa de descansos que mejoro la situación, ya que las pausas rompían la monotonía y suprimía la fatiga, el aburrimiento y el cansancio, los que generaban pensamientos y actitudes pesimistas. El pensamiento de mayo era la búsqueda de incrementos en la productividad y no la preocupación por el ser humano.

**Conclusiones de los estudios de Hawthorne**: estos estudios le permitieron a mayo y sus colaboradores establecer nuevos elementos a ser tenidos en cuenta al encarar la tarea administrativa. Se paso a considerar al trabajo como una actividad grupal, donde inciden la necesidad de reconocimiento social y el sentimiento de pertenencia aun grupo determinado. La idea que sostenía Taylor acerca de la inutilidad de esperar aportes contractivos de un trabajador, quedo muy cuestionada, siendo más importante el grado de participación en función del grado de instrucción del personal y de satisfacción material. Esta corriente de pensamiento considero el conflicto existente entre los objetivos perseguidos por la organización y los que alentaban sus integrantes, la solución del problema al intentar manejar esa diferencia exclusivamente en base al buen trato y participación. El empirismo y la falta de profundidad científica de las investigaciones fueron las criticas que se realizaron al movimiento de las relaciones humanas, pero debemos señalar las herramientas técnicas de los clásicos comenzaron a encontrar los limites en sus rendimientos productivos, aumentando la participación. La mayor productividad obtenida en el factor mano de obra a partir del mejoramiento técnico y organizativo que propusieron Taylor y fayol había llegado a un punto en el que el costo de obtenerla era mayor que el rendimiento incremental conseguido, señal de que había que incrementar con argumentos esa mejora.

**Corriente sociológica**: Elton mayo impulsor de la escuela de las relaciones humanas percibió que los incrementos de los niveles de productividad comenzaron a considerar la importancia del aspecto social que encierra el trabajo y toma en cuenta a los grupos informales en el manejo de la organización. La profundización en el análisis fue llevada a cabo por un grupo de autores entre lo que resalto kurt lewin quien desarrollo trabajo de investigación sobre la estructura grupal, participación, liderazgo, relaciones de los individuos como integrantes de estructuras grupales, etc. Tipología grupal: hay un trabajo de Leonard sayles que clasificaba los grupos en: apáticos: no responden a cambios. Conservadores: actúan en conjunto intentando mantener la situación sin modificaciones. Estratégicos: generan acción conjunta, planificando la tarea a realizar. Erráticos: se pueden observar grandes cambios en sus actitudes y algunas incoherencias.

**Liderazgo**: Un individuo es elegido como líder de un grupo ya que es quien mejor refleja los sentimientos del mismo. Representa un dominio que se sostiene por alguna condición de líder, un contexto y una cierta característica de un grupo en cuestión de ciertas circunstancias. Es por eso que no se puede definir un tipo de líder ideal ya que el mismo se ve en función de las circunstancias en las que se desenvuelve.

Analiza líderes y como inciden en el grupo, forman grupo de niños:

1. **Líder autocrático**: Cordial pero distante. Resultados con mayor rapidez, pero los chicos tuvieron síntomas de agresividad hacia el líder y en algunos casos con sus compañeros.

2. **Líder Participativo**: permite tomar decisiones, siendo el jefe como uno más del grupo. Los resultados no son alcanzados tan rápido como los anteriores, pero lo superaron en calidad y alcanzaron una mayor satisfacción, manteniendo la misma conducta estando el jefe o no.

3. **Líder permisivo**: da material sin ningún tipo de orientación, solo si ellos lo solicitan. Los trabajos no fueron bien desarrollados y hubo poca colaboración. Síntomas de agresividad.

**Líder Autocrático**: personalidad fuerte, iniciativa, eficaz, no permite participación. Tiene como ventaja que son más rápidos y como contra que llevan al grupo al fracaso.

**Líder Democrático**: permite participación, es más flexible. Su ventaja es que provoca mejor calidad de trabajo, y su desventaja que puede llevar al grupo al fracaso.

**Líder Visionario**: Aquel que maneja tres áreas para lograr la eficiencia.

1. Mente Racional: Competencias actitudes.

2. Mente somática: Emociones.

3. Mente de interacción: Trabajo en equipo, vínculos.

Líder situacional: se adecua al que tengo adelante, no todos necesitamos el mismo tipo de liderazgo depende del comportamiento y temperamento de la persona.

**Corriente Psicológica**: **Maslow:** Encontró explicaciones a fenómenos de la motivación, la personalidad, la percepción y el aprendizaje. Aportó aspectos relacionados con el comportamiento individual de los integrantes de las organizaciones.

Según Maslow, todas las necesidades del ser humano están jerarquizadas de forma tal, que se van cubriendo desde aquellas orientadas hacia la supervivencia, hacia las que se orientan hacia el desarrollo.

No se puede motivar a un trabajador si no se aseguran las necesidades básicas

A medida que uno va satisfaciendo las necesidades de un nivel inferior, como muestra la pirámide se aspira a satisfacer las necesidades del nivel superior, de esta manera creciendo como persona.

La base está constituida por lo que llamó “necesidades prepotentes” que son las que están relacionadas con las necesidades fisiológicas. •Necesidades Fisiológicas: Alimentarse, vestirse.

•Necesidades de seguridad: necesita estabilidad laboral, seguridad laboral, no quiere perder el trabajo.

•Necesidades de afiliación y aceptación (sociales): necesidad de relacionarse con el resto, pertenecer a un grupo y compartir emociones. Le brinda contención.

•Necesidad de estima: Necesidad de ser reconocido, por la tarea realizada.

•Necesidad de autorrealización: alcanzar el objetivo laboral propuesto, no hay que estancarse. Búsqueda de nuevos objetivos y desafíos.

A medida que el trabajador cubre una necesidad busca otra mayor. Cuando se llega al último objetivo la empresa debería habilitarle un objetivo nuevo ya que si las posibilidades son nulas, comienza a ser rutinario.

Algunos buscan el desafío permanente y en ese caso puede ser que busquen nuevas empresas.

**Herzberg**:

Realizó un estudio que determinaba que los mayores niveles de satisfacción en el trabajo estaban vinculados con la realización, el reconocimiento obtenido interna y externamente a la organización, el placer de la tarea elegida.

Los niveles de insatisfacción tienen que ver con la política de la empresa, la supervisión que debía tolerar, el salario, las relaciones personales y condiciones de trabajo.

Los niveles de satisfacción estaban vinculados con la necesidad de autorrealización.

Este autor divide los factores de satisfacción profesional de aquellos de insatisfacción siendo denominados como:

•MOTIVACION: Satisfacción, los que se relacionan con la forma en que la persona se realiza y es reconocida, la responsabilidad que le exige y el proceso que le promete.

•HIGIENE: Insatisfacción, el salario desmotiva, las necesidades básicas desmotivan, la necesidad de afiliación puede ser conflictiva.

**LOS NEOCLASICOS**:

**Alford:** principios de administración:

Empresa: toda actividad corporativa requiere una exposición concreta y clara del objetivo de su actividad y en función a esto se subordinaran las actividades.

Objetivos: cada parte de la organización mantiene su objetivo siempre y cuando mantenga armonía con el objetivo global.

Autoridad y responsabilidad: la responsabilidad por la ejecución de una tarea debe ir acompañada por la autoridad de controlar y dirigir los medios necesarios para llevar a cabo la labor. La responsabilidad no se delega.

Autoridad final: la responsabilidad de la autoridad más alta por las tareas o actos de sus subordinados es absoluta.

Amplitud de control: el número de los inspectores subordinados a un superior debe limitarse a 5 o 6 personas, un capataz puede tener de 10 a 12 subordinados.

Excepciones: la eficiencia aumenta la concentración en los planes de acción, entonces una organización primero debe planear y luego elegir caminos para llegar al objetivo.

Asignación de deberes: los deberes de una persona en la organización deberían limitarse a una sola función.

Definiciones escritas: los deberes la autoridad la responsabilidad y las relaciones de cada persona en la organización deben exponerse por escrito.

Coordinación: el objetivo se logra coordinando todas las actividades que intervienen.

Control de los hechos: un hecho cualquiera adquiere significación real por su relación con todos los demás sucesos que afectan la situación

Homogeneidad: para que una organización sea eficiente y funcione, debe reunir deberes y actividades que sean similares en función de objetivo global.

Eficacia de la organización: una organización es eficaz cuando actúa con suavidad y sin fricciones. Dirección: una dirección inteligente es más importante que una organización con extensión imaginarias adecuadas.

1**. Principios referidos a la especialización y estandarización**: División del trabajo, especializar al individuo, a las herramientas y a los productos. Esto tiende a mejorar calidad, cantidad rapidez lo que lleva a reducir los costos de producción.

2**. Principios referidos planeamiento y control de la producción**: Asignar al trabajo una cantidad de labor en un tiempo dado. Planear un mínimo de labor antes de empezar la tarea. Llevar un control de la producción, la cantidad de material a comprar. (Esté tipo de planificación era muy novedoso ya que en ese momento las empresas vivían el día a día)

3. **Principios relacionados con el control y manipulación de los materiales**: evitar desperdicios utilizando materiales en cantidad necesaria, la calidad requerida en e lugar y momento adecuado. Los materiales deben moverse en una distancia mínima en le momento de pasar de una operación a otra. Esto reduce el mínimo de tiempo utilizado.

4**. Principios relacionados con la inspección del producto y control de calidad**: Al controlar la calidad mediante el proceso de producción se reducen los costos de fabricación. La función inspectora alcanza su máxima eficiencia. La calidad se ve en cada etapa de elaboración.

5**. Principios vinculados con los salarios:** los salarios bajan cuando baja la productividad (exceso de oferta) y suben cuando hay más demanda. El salario debe tener relación con la cantidad de trabajo realizado.

6**. Principios orientados a la seguridad y conservación**: la productividad máxima depende de la reducción de incidentes, deben ser mínimos y anticiparse a reparaciones reemplazos para evitar interrupciones.

**Neoclásica de Dirección y Administración General**: Trataron de dar respuesta a las necesidades referidas a los problemas de dirección de las empresas (en especial a principios, estructura y control). Consideraban fundamentales los principios de administración para realizar una tarea eficiente de dirección.

**Urwick** prestó atención a los siguientes principios:

1. Finalidad: La organización debe ser planificada teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.

2. Especialización: las actividades deben limitarse a una sola función.

3. Coordinación: la organización debe facilitar la unidad del esfuerzo.

4. Autoridad: siempre existen personas que requieren la acción de otras.

5. Responsabilidad: la responsabilidad del supervisor sobre los actos de sus subordinados.

6. Definición: Cada puesto debe estar definido claramente en la estructura.

7. Correspondencia: la autoridad y la responsabilidad deben corresponderse claramente.

8. Supervisión: deben supervisar como mucho 5 o 6 empleados (si sus trabajos son distintos)

9. Equilibrio: Ninguna unidad debe predominar sobre la otra.

10. Continuidad: debe reorganizarse continuamente para adaptarse a los cambios.

**ESTRUCTURALISMO**:

La burocracia de **MAX WEBER**: Características: se basa en normas que regulan el comportamiento de los miembros de una organización, otorgándoles seguridad. Las comunicaciones son de carácter formal. La división del trabajo es la clave para obtener racionalidad en el manejo de la organización, a través de rutinas y procesos estandarizados. Los integrantes de la organización deben basarse en reglamentos de la misma para realizar sus tareas. Ascensos por merito de su desempeño (su evolución jerárquica se determina en función de la evaluación que de su desempeño realicen sus superiores) Ventajas: el modelo aporto racionalidad y competencia técnica a la tarea de administrar. Genero rapidez en los procedimientos al incrementarse el grado de estandarización, y en las decisiones ya que todos saben cual es su tarea dentro de una burocracia. Desventajas: el modelo es muy rígido y tiene un alto nivel de centralización, lo que lo hace difícil aplicarlo en forma universal.

**Autoridad**: Aptitud para hacer cumplir las ordenes en forma voluntaria, los subordinados creen el la legitimidad de esa autoridad. Esta se puede clasificar en:

Tradicional: Heredada, dada por los usos y costumbres (Políticas de la empresa)

Carismática: Cualidades personales del líder. Es por eso que es medio inestable.

Burocrática: aceptan las órdenes porque las normas lo dicen y las reconocen como la forma más eficiente de hacer las cosas.

**Robert Merton**: considera al conflicto como inherente a todo grupo, y los modelos de control social están destinados a manejar su nivel dentro de la organización.

Divide las funciones en dos categorías:

Manifiestas: están dentro de la organización permitiendo su observación y estudio.

Latentes: oculto en el comportamiento del individuo, incide en los actos de forma no visible.

Difiere con Elton Mayo que sostenía que el conflicto era fácil de superar con participación y buen trato.

Merton sostiene que estas esas disfunciones causan inconvenientes para alcanzar los objetivos lo que en ocasiones puede llevar a que la organización tenga que modificar en alguna manera el objetivo o intensificar su nivel de control para reducir el nivel de conflicto.

**Philp Selznik**: Clasifica las funciones en deseadas y no deseadas. Considera a los objetivos de los integrantes como generadores de disfunciones.

Sostiene que la descentralización es generadora de disfunciones y la departamentalización es una consecuencia de esa descentralización (a partir de ella se delega autoridad y lucha por el poder dentro de la organización)

Alvin Gouldner:

Estudio las disfunciones del sistema burocrático denominándolas “deseadas y no deseadas” para las funciones de la organización.

Normas: eran generadoras de funciones deseadas al permitir definir lo que se debe exigir a cada empleado, lo que también da seguridad, por que nadie puede reprocharle nada mientras haya cumplido con las reglas. También permite control a distancia. (Ej.: informes escritos).

Las normas pueden también generar disfunciones ya que el empleado trabaja con apatía ya que no puede realizar nada fuera de la norma o adicional a ella.

**Gouldner**: Clasificó el comportamiento burocrático en tres tipos.

Burocracia fingida: normas impuestas desde el exterior, no son compartidas por los empleados, generalmente son poco controladas, por eso no suelen respetarse. Esto en ocasiones los hace más cómplices entre si y les brinda prestigio.

Burocrática representativa: las normas y procedimientos se imponen por alguien que tiene conocimiento y el mismo el reconocido por los miembros de la organización. No genera conflictos ya que las normas son aceptadas por los controlados.

Burocracia punitiva: control rígido, aplica sanciones ante el incumplimiento. Es la más severa.

**TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN**:

**Critica a los principios de la administración**: son contradictorios y poco claros en su aplicabilidad. Sostiene que la especialización no es un principio sino una característica de cualquier esfuerzo en conjunto. Respecto al principio de control se estaría oponiendo que sostenga que la eficiencia se obtiene reduciendo al mínimo número de niveles organizativos por los que tiene que pasar un asunto antes de ser resuelto.

**Decisiones**: comportamiento intencionado orientado hacia la consecución de metas u objetivos. Cuando las decisiones lleven a la selección de una finalidad, se dice que conllevan un juicio de valor. Cuando impliquen la selección de alternativas para obtener finalidad, se denominan juicios de hecho. La finalidad implica la existencia de una jerarquía divisional, donde un objetivo obtenido pasa a ser un medio para conseguir otro superior. Tiene 5 etapas: percepción de la necesidad de decidir. Análisis del problema en función de los objetivos perseguidos, y condiciones que debe reunir la solución. Elaboración de alternativas de solución. Evaluación competitiva de alternativas. Selección de la alternativa más adecuada.

**Autoridad**: imposición al empleado operario de las decisiones a que se ha llegado en otros niveles de la organización. Pero existe un proceso de influencia organizativa, el cual consiste en suplir la utilización de la autoridad, para reemplazarla por la influencia organizativa, lo que resulta de mayor efectividad en la medida que se haya generado un importante dosis de lealtad hacia la organización.

Racionalidad: adopción de las alternativas que nos ofrezcan el mayor grado de eficiencia. Esta relacionado con el concepto del hombre administrativo (selección de alternativa mas eficiente). La limitación de la racionalidad de un individuo esta dada por la imposibilidad de conocer las consecuencias posibles de las decisiones presentes.

**Teoría de equilibrio**: Motivación que lleva a los individuos a participar de una organización.

Aportes directos: cuando las finalidades tiene un valor personal para los individuos.

Aportes indirectos: incentivos materiales para que el participante tenga más participación, aun cuando los objetivos no sean los mismos que los propios. Tres tipos de participantes:

Clientes: Tiene interés en los bienes y servicios que proporciona la organización.

Empresario: interés directo en los objetivos de la organización.

Empleados: deben recibir incentivos ya que no tiene un interés directo con los objetivos de la organización.

**Comunicación:** proceso mediante el cual se trasmiten las premisas decisorias de un miembro a otro de la organización se divide en formales:un miembro de la organización se comunica con otro teniendo en cuenta el sistema establecido de las relaciones imperantes en la empresa. Informal: fluyen en función del esquema real de relaciones. Lo esencial se resumen en: comunicación (lenguaje y compromiso que el mismo genera), conversaciones para la acción (interacción generada por el lenguaje y compromiso que este genera) trasfondo interpretacional (el proceso de las conversaciones genera un trasfondo de interpretaciones y practicas a las que distinguimos como el trasfondo de escuchar y la relevancia).

**Teoría del conflicto**: Individual: se desarrolla fuera de la organización. Organizacional: tiene como escenario la organización. Interorganizacional: entre dos organizaciones dentro de la misma (sindicato – proveedores)

El análisis de los conflictos:

Cuando existen objetivos compartidos se puede realizar desde modelos analíticos:

Solución total: cuando el origen del conflicto es la falta de información, al brindar información el conflicto desaparece.

Solución por persuasión: cuando hay diferencias en algún subobjetivo.

Cuando existen diferencias en los objetivos: Modelos de negociación: se realiza un marco de alternativas y restricciones conocidas. Manejo político: la negociación no tiene un marco de alternativas y restricciones conocidas definidos.

**SISTEMAS**:

Aporto modelos metodológicos que ha sido de aplicación en diversas disciplinas. Isomorfismo sistemático: busca la correspondencia entre las leyes que rigen el comportamiento de distintos fenómenos**. Modelo rango**: escala de las estructuras sistemáticas en función a las diversas complejidades que presentan:

**Estructura estática**: geográfica y anatómica del universo. Sistema dinámico simple o nivel de relojería (sistema solar). Mecanismo de control o sistema cibernético: ya no existe un equilibrio estable. Sistema abierto o estructura autoregulada: nivel de la célula. Nivel genético asociativo: representado por los vegetales. Nivel animal: la reacción responde a imágenes y no a estímulos específicos. Nivel humano: individual, considerando como un sistema. **Organizaciones sociales**: se desarrollan los objetos de nuestro estudio. Sistemas trascendentes: los incognoscibles.

Un sistema debe satisfacer 3 condiciones: la conducta de cada parte no incide en la conducta del conjunto total. La conducta de cada parte no incide de forma independiente sobre el conjunto. Los subsistemas de un sistema interactúan de tal forma que no es posible que se forme subsistemas independientes.

**Aportes sistemáticos**: Contexto o ambiente: un sistema siempre esta en función de un contexto o ambiente, que es el conjunto de objetos exteriores que rodean, contienen e influyen al sistema.

**Limites**: un sistema existe dentro de sus límites y todo lo que lo rodea constituye su ambiente. En los sistemas fisicos los límites surgen más claramente al ser una demarcación natural determinada por la estructura básica del sistema y por sus objetivos y fines. En un sistema abstracto los límites son determinados de acuerdo con el nivel de percepción intención objetivos y conocimientos del observador.

**Entradas y salidas**: una entrada en cualquier ingreso del ambiente al sistema, y una salida es cualquier elemento que sale del sistema hacia el ambiente. En un sistema de información de datos ingresan como entrada, y egresan luego de determinado proceso como salida, bajo la forma de información. En ciertos sistemas se generan una corriente de control en las entradas, de modo que detecte los errores previamente a su ingreso.

**Subsistemas:** todos estos están conectados para lograr un fin determinado. Los procesos dentro de cada subsistema modifican, separan o combinan sus entradas para originar una salida. Los interfaces son los elementos de interconexión, situados en los límites de un sistema por los cuales la información es transferida. Se destacan 2 aspectos**: Fragmentación**: poder de sistema de fragmentarse. Descomposición de objetivos globales en una escala jerárquica de subsistemas más simple. Se aprecian 2: proceso de descomposición: Se descompone en subsistemas con tareas individuales mas simples, se organizan en forma jerárquica. Y proceso de composición: la obtención de logros de los subsistemas inferiores van a facilitar el logro de subsistemas superiores.

**Simplificación**: para lograr coordinación se simplifica el sistema creando subsistemas relativamente aislados. La simplificación es el proceso de ordenar los subsistemas de modo que se reduzcan el número de interconexiones. Hay 2 formas: Agrupamiento: se establecen grupos de subsistemas que interactúen entre si.

Desacoplamiento: es necesario que los subsistemas estén en gran parte aislados, desacoplados, con cierta independencia parcial para obtener la utilidad de la simplificación. Algunos procedimientos que favorecen los desacoplamientos son: reducción del numero de interacciones explicitas entre los sistemas- estandarización de las interacciones-almacenamiento- recursos flexibles- retroalimentación.

Sistemas abiertos: son los que intercambian información materiales y energía con el medio ambiente. Son adaptativos respecto de los cambios que se producen en su ambiente. Estos sistemas pueden autoorganizarse adaptando su organización a los cambios externos. Los sistemas cerrados son autocontenidos, no interactúan con el medio ambiente. No existen entradas desde el ambiente que formateen la adaptación.

Sistemas determinanticos y probabilísticos: cuando trabaja de manera previsible cuando la interacción de sus elementos se conoce con certeza y la evolución se puede determinar con precisión (deterministico)

Probabilístico: no se conoce con certeza su comportamiento. Hay que estudiarlo en función de su actuación probable