



Universidad Del Sureste

Licenciatura en Medicina Veterinaria y
Zootecnia

3^{er} Cuatrimestre

Lic. Estefy Darany Castro Pereyra
Estructuras Organizacionales

Carlos Ernesto Beltrán López

M.V.Z.

Los 14 principios de la administración según Henri Fayol

1. **División del trabajo.** La especialización permite que el individuo acumule experiencia, y mejore continuamente sus habilidades; de tal modo, pueda ser cada vez más productivo.
2. **Autoridad.** El derecho a dictar órdenes junto con las cuales debe ir equilibrada la responsabilidad de su función.
3. **Disciplina.** Los empleados deben de obedecer, pero este tema tiene dos caras: los empleados obedecerán, solo la gerencia hace su parte proporcionando una buena lección.
4. **Unidad de comando.** Cada trabajador debe tener solamente un jefe sin otras líneas de mando en conflicto.
5. **Unidad de dirección.** La gente contratada para la misma clase de actividades debe de tener los mismos objetivos en un solo plan. Esto es esencial para asegurar la unidad y la coordinación en la empresa. La unidad del comando no existe sin la unidad de la dirección, pero no fluye necesariamente de ella.
6. **Subordinación del interés individual (al interés general).** La administración debe de considerar que las metas de las empresas son siempre supremas.
7. **Remuneración.** El pago es un motivador importante pero cuando Fayol analiza un número de posibilidades, precisa que no existe un sistema de remuneración perfecto.
8. **Centralización (Descentralización).** Este es un tema de grado dependiendo de la condición del negocio y de la calidad del personal.
9. **Cadena escalonada (línea de autoridad).** Una jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección. Pero la comunicación lateral es también fundamental, mientras que los superiores sepan que está ocurriendo tal comunicación. La cadena escalonada se refiere al número de niveles en la jerarquía desde la autoridad de mayor nivel hasta el más bajo de la organización. No debe ser muy amplia o consistir de demasiados niveles.
10. **Orden.** El orden material y el orden social son necesarios. El primero disminuye la pérdida de tiempo y la manipulación innecesaria de materiales. El segundo se logra con la organización y la selección.
11. **Acción.** En el funcionamiento de un negocio es necesaria una combinación de amabilidad y justicia. Tratar bien a los empleados es importante lograr equidad.
12. **Estabilidad de la contratación del personal.** Los empleados trabajan mejor si tienen la seguridad en su empleo y en el progreso de su carrera. Una contratación insegura y un alto índice de rotación de personal de forma contraria a la organización.
13. **Iniciativa.** Permitir que todo el personal muestre su iniciativa de cierta manera es una fuente de la fortaleza para la organización. Aun cuando puede implicar un sacrificio de la vanidad personal de parte de muchos gerentes.

14. **Espíritu de cuerpo.** La administración debe de fomentar la motivación moral de sus empleados. Fayol llega aún más lejos: “El necesario un verdadero talento para coordinar esfuerzos, provocar el entusiasmo, utilizar las capacidades de cada persona, y recompensar a cada uno según sus méritos, sin despertar posibles celos y disturbar las relaciones armoniosas.”

Los 6 grupos de las funciones básicas de la empresa.

De acuerdo con Fayol, toda empresa industrial tiene que tener presentes los siguientes seis grupos de funciones:

1. **Funciones técnicas:** aquellas a través de las cuales se realiza la producción de bienes y servicios.
2. **Funciones comerciales:** la empresa necesita tanto saber producir eficientemente como comprar y vender bien.
3. **Funciones financieras:** es imprescindible una hábil gestión financiera con el fin de sacar el mayor provecho posible de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.
4. **Funciones de seguridad:** protección de las personas y bienes de la compañía contra robos, inundaciones, etc.
5. **Funciones contables:** relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. **Funciones administrativas:** las encargadas de coordinar y sincronizar las otras cinco funciones. Constituyen el objeto principal de estudio para Fayol, pues en su época aún están en pleno desarrollo y concreción.

Las 4 fases de los estudios de Hawthorne

Primera fase del experimento de Hawthorne

Se escogieron dos grupos operarios: el grupo de observación trabajaba bajo intensidad de luz variable, mientras que el de control tenía una intensidad constante, al final no se encontró una correlación directa y se dieron cuenta de la variable, denominada factor psicológico, es decir, consideraban que tenían la obligación de producir más cuando la intensidad de la iluminación aumentaba y de producir menos cuando disminuía.

Segunda fase del experimento de Hawthorne

Empezó en 1927 con una duración aproximada de 5 años, el cual consistió de hacer dos grupos de trabajo el grupo experimental y el grupo de control, el experimental tenía al igual un supervisor además de un observador que permanecía en la sala y se aseguraba del espíritu de cooperación.

La investigación con el grupo experimental se dividió en 12 periodos para observar la producción en los cuales se muestra los beneficios que tenían al pasar un tiempo para ver si así aumentaban la producción, en algunas ocasiones la producción bajaba, en otras se queda intacta, pero en la mayoría la producción subía, llegando a la conclusión de que la empleada le gustaba el ambiente y que estuviera alguien para motivarlas y ser libres.

Tercera fase del experimento de Hawthorne

En esta fase del experimento los investigadores se dieron cuenta, de que el grupo experimental y de control perdieron todo interés y tomaron diferentes actitudes, los investigadores fueron apartándose del interés inicial de encontrar mejores condiciones físicas de trabajo y orientaron toda la actividad experimental al tema de las relaciones humanas en el trabajo.

En 1928 inició el programa de entrevistas con empleados para conocer sus actitudes y sentimientos, oír sus opiniones respecto al trabajo y al trato que recibían, así como para oír sugerencias respecto de los supervisores, así es como nacen los vínculos de lealtad y los conflictos, tensión, inquietud y descontento.

Mouzelis (1968) menciona que con el marco analítico y herramientas, la escuela de las Relaciones humanas trató de explorar aspectos de la conducta organizacional tales como motivación, moral, cohesión grupal, y su relación con la productividad.

Cuarta fase del experimento de Hawthorne

Tenía por objeto analizar la organización informal de los operarios, estructuró una estructura salarial. Existía un salario por hora-hombre laborada, con varios factores condicionantes y un salario mínimo por hora en el caso de interrupciones en la producción, por causas independientes a los trabajadores. Estos salarios solo se podían aumentar si los niveles de producción se incrementaban.

El experimento de Hawthorne se suspendió en 1932 por motivos financieros, su influencia sobre la teoría administrativa fue fundamental y sacudió los principios de la teoría clásica que era la dominante.

Gellerman (1978) menciona que los patrones de motivación tuvieron que ser abruptamente interrumpidos debido a que el trabajo se había tornado en un asunto de aguda supervivencia y resultaban verdaderos lujos que la mayoría de los trabajadores difícilmente podían permitirse.

Conclusión

El experimento de Hawthorne proporciono un esbozo de los principios básicos de la escuela de relaciones humanas

Llegaron a un estado de equilibrio por lo que contaban con un tutor encargado de velar por el bienestar personal, las empleadas tuvieron un cambio de actitud mental y los factores externos no influyeron en el comportamiento, así se logró el incremento en las diferentes fases.

Con esto se logra al objetivo que era saber que el experimento fue de gran importancia ya que ayudó a entender mejor el comportamiento del individuo en el trabajo y la conducta grupal para que hubiera mayor productividad en cada una de las fases, aplicando nuevas técnicas e ideas, se expusieron los aspectos más relevantes de dicho experimento, las fases que lo conforman y en qué consistió el desarrollo de cada una de estas

Ventajas y desventajas de la burocracia según Max Weber.

Las ventajas de la burocracia son:

- El logro de objetivos de la organización en forma coherente y racional.
- Definición del cargo en detalle con las funciones y deberes.
- Toma de decisiones ágiles.
- Seguridad en la ejecución de órdenes por estar ya definidas.
- Procedimientos estandarizados que evita demoras, sobre costos.
- No se presentan traumatismos al cambio de personal ya que existe la entrega del puesto estandarizado.
- Reconocimiento de parte del empleado de sus deberes y la de los demás.
- Uniformidad de decisiones para casos similares.
- Reconocimiento de los más nuevos sobre las personas de trayectoria en el cargo.
- Elimina la discriminación personal;
- Carrera dentro de la organización, en función de su mérito personal y su competencia técnica. Ley 909.

Las desventajas de la burocracia son:

- Cuando no se tiene sentido de eficiencia y eficacia en muchos casos.
- Utilización de estrategias no convencionales para demorar trámites injustificados.
- Nombramientos exagerados en la nómina.
- Nominas paralelas.
- Demora en el pago de salarios.
- Posibilidades de ser politiquero.
- Facilidad para cometer actos en contra del erario.
- Ausencia de creatividad

Orígenes de la teoría estructuralista.

Los orígenes de la teoría estructuralista en la administración fueron los siguientes:

- La oposición surgida entre la teoría tradicional y el de las relaciones humanas, requirió una visión más amplia y más comprensiva que abarca los aspectos considerados por una e ignoradas por otra.
- La necesidad de considerar la organización como una unidad social y compleja donde interactúan muchos grupos sociales.
- La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y la repercusión de éstas en el estudio de las organizaciones.

Características de los sistemas.

De la definición de Bertalanffy, según la cual el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, se deducen dos conceptos: el propósito(u objetivo) y el de globalizo(o totalidad. Esos dos conceptos reflejan dos características básicas en un sistema. Las demás características dadas a continuación son derivan de estos dos conceptos.

a) Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos, como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

b) Globalismo o totalidad: todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de éste. En otros términos, cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema afectará todas las demás unidades, debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará como un ajuste del todo al sistema. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. Existe una relación de causa y efecto entre las diferentes partes del sistema. Así, el Sistema sufre cambios y el ajuste sistemático es continuo. De los cambios y de los ajustes continuos del sistema se derivan dos fenómenos el de la entropía y el de la homeostasia.

e) Entropía: Es la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración, para el relajamiento de los estándares y para un aumento de la aleatoriedad. A medida que la entropía aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples. La segunda ley de la termodinámica explica que la entropía en los sistemas aumenta con el correr del tiempo, como ya se vio en el capítulo sobre cibernética.

A medida que aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. Si por falta de comunicación o por ignorancia, los estándares de autoridad, las funciones, la jerarquía, etc. de una organización formal pasan a ser gradualmente abandonados, la entropía aumenta y la organización se va reduciendo a formas gradualmente más simples y rudimentarias de individuos y de grupos. De ahí el concepto de negentropía o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

d) Homeostasis: Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente. La definición de un sistema depende del interés de la persona que pretenda analizarlo. Una organización, por ejemplo, podrá ser entendida como un sistema o subsistema, o más aun un supersistema, dependiendo del análisis que se quiera hacer: que el sistema

Tenga un grado de autonomía mayor que el subsistema y menor que el supersistema. Por lo tanto, es una cuestión de enfoque. Así, un departamento puede ser visualizado como un sistema, compuesto de varios subsistemas (secciones o sectores) e integrado en un supersistema (la empresa), como también puede ser visualizado como un subsistema compuesto por otros subsistemas (secciones o sectores), perteneciendo a un sistema (La empresa), que está integrado en un supersistema (el mercado o la comunidad. Todo depende de la forma como se enfoque.

El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. El objetivo del sistema total define la finalidad para la cual fueron ordenados todos los componentes y relaciones del sistema, mientras que las restricciones del sistema son las limitaciones introducidas en su operación que definen los límites (fronteras) del sistema y posibilitan explicar las condiciones bajo las cuales debe operar

El término sistema es generalmente empleado en el sentido de sistema total.

Los componentes necesarios para la operación de un sistema total son llamados subsistemas, los que, a su vez, están formados por la reunión de nuevos subsistemas más detallados. Así, tanto la jerarquía de los sistemas como el número de los subsistemas dependen de la complejidad intrínseca del sistema total.