

## **1.1. La Administración: El origen de la Administración. Las organizaciones**

Origen de la Administración: en general se origina en la propia necesidad del hombre que además de ser sujeto de obligaciones y derechos “es un sujeto de necesidades” como dice el Dr. Besil en su libro ECONOMÍA manual introductorio, con el fin de satisfacer dichas necesidades debe trabajar, el trabajo que no es algo aislado, sino conjunto de la administración.

El trabajo hace posible la vida del hombre sobre la tierra. En ella vive y consume, y para ello tiene que desarrollar su capacidad física y mental.

Es el trabajo lo que ha obligado al hombre a desarrollar alguna forma de administración, la cual surge de las relaciones laborales.

Cuando el hombre estaba organizado en tribus, las tareas principales eran la caza, la pesca y la recolección. Esto ya exigía alguna forma de división del trabajo y las decisiones estaban a cargo del jefe de la tribu o de los jefes de la familia.

En el momento en que el hombre dejó de ser nómada, y desarrolló la agricultura, comenzó su vida sedentaria.

La agricultura señaló también el comienzo de una forma de organización política cuya consecuencia fue el Estado. Originó la necesidad de coordinar, mejorar hombres y recursos, tanto en la producción como en la administración del Estado.

El esclavismo, régimen de servidumbre, que evolucionó originando un sistema social cerrado (de castas), el feudalismo. Este sistema enfatizó el control de la producción y originó la organización de un sistema de protección de los siervos.

El empobrecimiento de los señores feudales, la aparición de los mercaderes, el descubrimiento de las nuevas rutas a las Indias y a América modificaron las relaciones de trabajo.

Los siervos, se transformaron en trabajadores independientes en las nacientes ciudades. El artesano patrón incorporó a los oficiales y a los aprendices. Apareció el fenómeno de la delegación de autoridad como un condicionante en estas nuevas relaciones de trabajo.

Con el desarrollo del comercio, la familia fue dejando de ser una unidad de producción y el trabajo por encargo, dejó de ser el sistema predominante.

La revolución industrial fue la consecuencia de la expansión del comercio mundial y de la acumulación de capitales.

La revolución consistió en la transformación del taller artesanal en el sistema de fábrica, centralizando en la producción organizada por el empresario aplicando medios mecánicos (maquinarias) y la total división del trabajo, con miras a la fabricación en grandes cantidades de artículos en serie, rompiéndose el equilibrio social existente.

El propietario fue el dueño de los medios de producción y el trabajador vendió su fuerza de trabajo. Esta etapa es tristemente recordada por la inhumana explotación del hombre por el hombre, la administración autoritaria y las grandes injusticias sociales.

La complejidad de estas, nuevas relaciones sociales generaron la necesidad de la aparición de especialistas en administración de la producción.

El mismo avance tecnológico como el del sistema industrial, generaron el desarrollo de la administración tal como hoy lo conocemos.

La administración también está vinculada a la idea que se tiene del hombre.

¿Qué es el hombre? Según sea la concepción del hombre de la cual se parta, muy distintas, habrán de ser las conclusiones a las que se llegue respecto de sus necesidades mas propias y específicas, así como de su obrar ético, social y político,

El hombre es un ser social, es un animal simbólico, es un ser histórico es un ser que habita, es un ser libre, es un ser ético y responsable, y es un ser finito, religioso y que se vincula íntima y profundamente con el mundo, a través de los lazos de dolor y alegría.

Entonces, el hombre es de naturaleza espiritual y vivir espiritualmente implica trabajar, el asumir una tarea depende de una actitud interior de hombre.

El trabajo es necesario para el desarrollo humano individual y social, ya que le permite satisfacer sus necesidades y con eso volvemos otra vez a lo que decíamos al principio.

#### Las organizaciones:

La actividad humana es la generadora de las organizaciones. Es el medio en el que se basa el hombre social para modificar lo que lo rodea, y tiene por fin, poder satisfacer sus diferentes necesidades.

El hombre es muchas veces impotente para realizar por sí solo sus deseos y aspiraciones. Ya sea para defenderse en la lucha por la vida, para perfeccionarse cultural y moralmente, para protegerse contra los riesgos de enfermedades, invalidez o muerte, para luchar eficazmente por sus ideales, necesita unirse a otros hombres y mancomunar sus esfuerzos.

En las sociedades contemporáneas, el fenómeno de las organizaciones ha adquirido una extraordinaria importancia. En efecto; el desarrollo del capitalismo y de la tecnología ha reducido a muy poco las posibilidades del individuo como tal. Pero lo que él solo no puede hacer, está al alcance de las organizaciones. Es, pues, por imperio de las necesidades que el hombre se asocia a otros en sindicatos, agremiaciones profesionales, mutualidades, entidades culturales, religiosas, científicas, artísticas, partidos políticos, clubes deportivos o sociales, etcétera.

De la agrupación entre seres humanos nace una estructura con la capacidad de lograr fines. Además, debe tener la capacidad de reajustarse permanentemente en función de los mismos. De este modo, puede aumentarse la racionalidad humana.

Las organizaciones (entes creados por el hombre), permiten no sólo lograr sus fines, sino también regular la conducta individual y social.

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente construidas, para alcanzar fines específicos.

La organización es una entidad estructurada con un cierto grado de pluralidad de fines y recursos, que constituyen al logro de esos fines.

La organización puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Toda organización está compuesta por partes:

- 1) La estructura: la organización formal y la organización informal.
- 2) Los fines: varían de acuerdo a la organización: Desarrollo, estabilidad, interacción
- 3) el individuo: desarrolla actividades aplicando recursos para lograr los fines.

4) recursos: humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

La administración tiene la misión de cuidar su supervivencia a fin de atender nuevas exigencias surgidas en el mundo moderno.

### **1.2. El concepto de administración. Su aplicación en un contexto dado.**

El problema que se presenta cuando es necesario obtener resultados a través de otros. Este es el problema central de la administración.

Concepto de Administración: es el proceso por el cual se pueden lograr ciertos objetivos y metas para lo cual se debe utilizar y coordinar el esfuerzo de un grupo social.

La administración debe utilizar eficientemente (Productivamente) los recursos que se tengan a disposición en función de los resultados esperados.

Administración es el logro de fines (objetivos) mediante un proceso que se pone en marcha para asegurarlo.

Proceso: serie de actos y operaciones correlacionadas entre sí, que conducen a un fin dado, Esto determina que tiene:

- a) Etapas o fases.
- b) Continuidad.
- c) Se dan en forma conjunta.

Proceso Administrativo {  
a) Planificación  
b) Organización  
c) Dirección  
d) Control

Estos 4 elementos responden a interrogantes específicos:

- a) ¿Qué se quiere hacer y que se hará?
- b) ¿Cómo se hará?
- c) ¿Cómo hacer que se realicen las metas?
- d) ¿Cómo se han realizado? (Criterios de control)

El concepto de administración variará en su aplicación según la evolución histórica de cada país, los problemas específicos de cada medio en el que se aplique, el marco social y tecnológico en que se encuentre la organización en cuestión y el grado de desarrollo económico.

### Su aplicación en un contexto dado:

La administración es aplicable tanto a una empresa, a una repartición pública, o a un hospital: es universal. Se aplica a toda una organización o a cualquiera de sus partes o niveles: tiene diferentes amplitudes. Es un medio para lograr objetivos. Es un Instrumento.

A la administración le concierne comprender como funciona una organización, hacia donde dirigir el esfuerzo administrativo y entender el entorno( la administración es aplicable a todo tipo de entorno) dentro, del cual esta la organización que debe prestar un servicio o producir un bien. Para lo cual debe cuidar el aprovechamiento de los recursos, a fin de satisfacer las necesidades del hombre.

### **1.3. La Administración: Su estudio. Necesidad de un Modelo de Análisis apropiado.**

CIENCIA.: Para considerar a la administración como ciencia, esta debe tener:

- a) Objeto de estudio en la administración es la organización.
- b) Metodología de investigación científica para el estudio o análisis de sus problemas.
- c) Elaboración de leyes o principios que respalden su conocimiento.

La administración como ciencia es utilizada para explicar y entender la realidad (conocimiento sistematizado).

Comprender y explicar el comportamiento de las organizaciones.

Tipos de ciencia:

- a) Ciencias especulativas: sólo conocer (teología)
- b) Ciencias especulativamente prácticas: conocer para dirigir de lejos la acción.
- c) Ciencias prácticamente prácticas: conocer para dirigir de cerca la acción. La administración se necesita verificar.
- d) Ciencias absolutamente prácticas: dirigir inmediatamente la acción.

TÉCNICA: la administración es una socio-técnica: elabora herramientas y medios a aplicar en cada situación específica.

La técnica implica la aceptación de que existen medios específicos que se utilizarían para lograr el funcionamiento de las organizaciones, orientar el comportamiento global de las mismas y de cada una de sus partes hacia los objetivos definidos previamente.

Hay un instrumental específico de principios, normas, técnicas y procedimientos para administrar las organizaciones.

ARTE: interpreta la realidad actuando a partir del espíritu humano.

El arte, de la administración está vinculado a la personalidad del administrador y a su capacidad de ejercer un liderazgo eficaz. La posibilidad de percibir y dirigir la organización informal también es parte de su tarea. Es la parte subjetiva de la administración.

En síntesis tanto la ciencia, la técnica como el arte de la administración se refieren a tres dimensiones diferentes en el análisis de la misma realidad.

Necesidad de un modelo de análisis: como sabemos la administración como ciencia busca conocer, comprender y explicar la realidad para eso justamente utiliza modelos que son una representación simplificada de la realidad de las organizaciones.

La administración está sustentada por una teoría por que hay una representación sistemática en términos abstractos con un cierto grado de generalización, va de un nivel más abstracto a un nivel menos abstracto que se encuentra en mejores condiciones para aplicarse a la realidad, corresponde entonces definir el nivel de abstracción y para cada nivel definir sus elementos conceptuales básicos.

Las teorías deben ser de rango medio, no tiene que ser ni muy generales, por que la administración busca conocer, comprender y explicar la realidad de las organizaciones y las organizaciones están compuestas por hombres, por eso el carácter de ciencia social, lo que implica que no se puede generalizar a grandes rasgos algo tan incierto como el comportamiento humano, ni muy particulares, si no se plantea como una anécdota.

En una teoría encontramos:

- a) Conceptos: Es la representación mental, abstracta y general de un fenómeno cualquiera. Es unidad más elemental para desarrollar una teoría.
- b) Definiciones: se utilizan para explicar los elementos fundamentales de un concepto que distinguen una idea de otra. Deben ser claras y precisas.

- c) Variables: son conceptos que pueden ser medidos o sea son magnitudes que señalan presencia de un hecho o fenómeno. Las variables pueden ser independientes o dependientes.
- d) Sentencias declarativas: son aquellas palabras o grupos de palabras que afirman o niegan alguna cosa. Sacan una conclusión o establecen un juicio respecto a un determinado hecho o situación.
- e) Leves científicas: surgen de la interrelación de variables que se dan con cierta regularidad. Establecen un nexo de vinculación entre fenómenos diferenciados, pueden ser de causalidad, circunstancial o de contingencia.
- f) Hipótesis: es la afirmación de un hecho o una relación sujeta a comprobación. Cuando una hipótesis se comprueba pasa a ser ley o teoría.

#### **1. 4. Metodología científica. La Administración como ciencia "Práctica".**

El método etimológicamente significa camino. También es el conjunto de reglas y procedimientos a seguir para hacer algo en forma ordenada. Su campo es la forma en que se captan y se aplican ciertos conocimientos, como se debe organizar la investigación y como se deben controlar los resultados.

El método científico constituye un conjunto ordenado de conocimientos, objetivos racionales, verificables y comunicables que se refieren a los hechos, objetos y fenómenos que se dan en la realidad.

Dichos conocimientos en las condiciones expuestas, tratan de explicar la realidad, los principios que rigen los fenómenos menos en cuestión y explicar sus causas.

La investigación científica es el conjunto de, procedimientos que la ciencia utiliza para estudiar ciertos fenómenos o hechos, plantear y demostrar hipótesis, establecer leyes, detectar, formular y proponer las formas más adecuadas para la solución de problemas en ámbitos específicos del conocimiento.

En el campo de la administración se pueden aplicar diferentes métodos:

- 1) El método inductivo: es el proceso mediante el cual a partir de situaciones de carácter particular, se llega a conclusiones de carácter general.
- 2) El método deductivo: es el proceso mediante el cual, a partir de un conocimiento general se llega a uno de carácter particular.

La administración como ciencia fáctica que es aplica para sus investigaciones el método hipotético-deductivo, que se presenta como un sistema de teorías cada uno de los cuales está integrado por un conjunto de hipótesis iniciales, y a partir de ellas se va obteniendo por deducción lógica, otras hipótesis de nivel inferior, de ellas se deducen finalmente los enunciados básicos de observación, que serán sometidos al veredicto de la confrontación de los hechos. Los principios son sugeridos por la práctica y deben soportar la prueba de la experiencia para pasar de hipótesis a teoría. Siempre serán provisorios. La necesidad de verificar el conocimiento es el presupuesto básicos para ser considerado científico. Cada teoría es, pues, un sistema hipotético -deductivo.

Cuando estas generalizaciones o hipótesis se sometan a prueba en cuanto a su exactitud y parezcan ser verdaderas (cuando reflejen o expliquen la realidad,), se las denominará principios. Esta designación no siempre implica que sean incuestionables, sino que se consideran lo bastante válidos para usarse en la predicción.

Bunge, señala que el método científico está constituido por:

- 1.) Planteo del problema.
- 2) Construcción de un modelo teórico.
- 3) Deducción de consecuencias particulares.
- 4) Prueba de las hipótesis.

5) Introducción de las conclusiones en la teoría.

La Administración como Ciencia Práctica: La administración es práctica por que la realidad que estudia debe ser operable. El hecho de que existen medios específicos que se utilizan para lograr el funcionamiento de las de las organizaciones ósea que hay un herramental específico de principios, normas, técnicas, y procedimientos para administrar organizaciones, sugiere que dicha realidad es operable.

### **1.5. La Administración: Status epistemológico de la Administración. Centros de interés.**

Status: estado, situación, posición. Epísteme: Ciencia. Es la teoría del conocimiento dedicada a estudiar la división de las distintas ciencias en sus contenidos, sus características, sus divisiones y relaciones mutuas del conocimiento científico, como también los distintos lugares que ocupan en el universo del conocimiento.

Las llamadas ciencias de la administración son científicas por el estudio del objeto pero no constituye una ciencia (especulativa) por cuanto lejos de proponerse alcanzar conocimientos teóricos ajenos a la acción, persigue desarrollar la mejor manera de realizar una cierta operación.

La administración puede ser categorizada de la siguiente forma:

- a) Es social, según algunos autores es una socio - técnica (Bunge). Debido a que la ciencia es desinteresada la administración no lo es, por ello no puede considerarse a ciencia a la administración, aunque lo sea por tener un objeto. Podemos decir que la administración está entre la ciencia y la técnica.
- b) Es prácticamente práctica. Dirige de cerca la acción.
- c) Es interdisciplinaria, requiere de otras ciencias para su investigación.
- d) Su objeto formal define el alcance de las técnicas según las finalidades perseguidas.
- e) Contacto con la realidad: arte (espíritu del administrador) defenderá, su interpretación y su explicación.

#### Centros de Interés:

El continente de las ciencias incluye una actitud de conocer, de investigar, de buscar el por que de algo. Ciencia significa comprensión y explicación de una realidad. Esa comprensión no resulta meramente descriptiva, sino que adiciona a la descripción su naturaleza y evolución. En resumen, podemos decir que la ciencia no crea las cosas, ni los objetos; las cosas y los objetos ya están dados. La ciencia sólo busca conocerlos explicarlos y predecir su comportamiento.

Ese nivel explicativo contiene varias dimensiones:

- 1) La evolutiva o retrospectiva: referida al descubrimiento del objeto.
- 2) La presente o actual: referida a su estado actual.
- 3) La predictiva o futura: correspondiente a su proyección futura.

El análisis se encuentra sobre dos campos científicos: el de la explicación científica (íntimamente conectado a las tres dimensiones) y el de la evaluación del nivel de aplicabilidad de las explicaciones científicas, que se conecta con la técnica.

Partimos del concepto según el cual la ciencia no crea las cosas, sino que brinda el conocimiento y la explicación de ellas; la técnica por el contrario, es una complementación de la ciencia, su objetivo es la operación de la realidad, o bien su transformación a través de normas o procedimientos ejercitados sobre la realidad de los objetos.

Mientras la ciencia explico mediante hipótesis y teorías, la técnica opera dichos objetos según procedimientos y reglas que normalizan la operación y los transforman.

Si al científico le falta el técnico, sus explicaciones quedan a nivel teórico, no pueden ser instrumentadas y no pueden modificarse ni operarse sobre los objetos y fenómenos. Como es dable apreciar, la técnica no

explica, sino que sólo opera y transforma y como tal cumple un papel esencial al conectarse, con la ciencia y ser el vehículo natural de instrumentación de todos los descubrimientos científicos.

A su turno, la técnica también realimenta a un campo de la ciencia al determinar la necesidad de investigación y profundización de ciertas áreas, en las cuales no se ha logrado éxito o se operó con escasa eficiencia por falta de un mayor caudal de conocimientos.

El continente de las artes encierra un conjunto de actitudes absolutamente diferentes de las que caracterizan al continente de las ciencias y al de las técnicas.

Las actitudes del continente de las artes no busca explicaciones, ni comprensión de la realidad de un objeto (tal como lo realiza la ciencia), ni tampoco transformar u operativizar las cosas (tarea que realiza la técnica). El objetivo de la actitud artística, si bien está conectado con la realidad y se efectiviza también sobre los objetos, es de esencia diferente: se realiza en forma individual, subjetiva y vivencial, para ser comunicada o no, a otros individuos pero sin rigurosidad, sin imposiciones y por contrario con la flexibilidad que imponen la personalidad y el estilo de cada individuo.

En el arte se interpreta según la vivencia, enfocando lo esencial, pero en forma marcadamente subjetiva. En consecuencia, el arte es una captación vivencial y espiritual de una realidad con clara connotación subjetiva, donde juegan los valores del, ser humano, sus estados de ánimo y su personalidad, interpretar una obra de arte requiere conceptos absolutamente diferentes de los que enmarcan a la ciencia y a la técnica.

En síntesis: la ciencia investiga y busca comprensión, elabora leyes, hipótesis y analiza, con rigurosidad el método científico. La técnica transforma y opera una realidad, aplica normas y procedimientos con rigurosidad y sobre la base de un programa objetivamente definido. El administrador al utilizar modelos matemáticos esta utilizando la administración como una técnica. El arte trata de captar una realidad en un plano vivencial y espiritual en forma esencial pero subjetiva, tanto para si como para los demás; el administrador al tomar una decisión utiliza la administración como arte; por que la misma es tomada según su visión de la realidad y de acuerdo a su propia personalidad.

Cabe aclarar que la ciencia es útil por que busca la verdad, la ciencia es eficaz en la provisión de herramientas para el bien y para el mal, es cosa de los técnicos emplear el conocimiento científico con fines prácticos y los políticos, son los responsables de que la ciencia y la técnica se empleen en beneficio de la humanidad.

Administración comprende a la vez un saber y una práctica que apela al mismo tiempo a la ciencia, es decir a los conocimientos mas o menos exactos y al arte es decir al juicio y la creatividad, implica una mezcla de pensamiento científico y de actividad práctica.

## **2.1.El contexto externo: Representación del entorno y grado de cambio:**

Contexto: es el todo Organización (Contexto Interno) + Medio ambiente (Contexto Externo o **Entorno**)

El **entorno** de una organización es el conjunto de todos los elementos o actores externos a la organización que son importantes y relevantes para su actuación. Se forma de un conjunto de factores que no están a primera vista, bajo el control de la organización y que además determinan su resultado.

En el entorno existen elementos de acción directa que son los que influyen directamente en las actividades de cualquier organización y afectan el logro de sus objetivos (empleados, accionistas, clientes, competidores y proveedores). También existen elementos de acción indirecta, es decir aquellos que afectan indirectamente las actividades y resultados de una organización (política económica, los factores sociales y culturales).

Las organizaciones no son autosuficientes ni cerradas, sino que hay cierta dependencia e intercambio de recursos.

### **Tipos de entorno:**

Plácido al azar: características:

- Entorno estable, predecible y simple.
- Pocos actores en el entorno.
- Pocos desafíos nuevos.
- No son necesarios conocimientos sofisticados de los actores.
- El concepto clásico de mercado.
- La organización puede operar independientemente del entorno.
- Los cambios al azar son imprevisibles.
- Ej.: pymes y negocios familiares.

Plácido conglomerado: características:

- Entorno simple, dinámico e impredecible.
- Pocos actores en el entorno y están interrelacionados.
- Cambios lentos.
- No son necesarios conocimientos sofisticados de los actores.
- Los actores son similares, pero están en continuo cambio y es posible predecir sus cambios.
- Se puede planificar y asignar adecuadamente los recursos.
- Ej.: industria autopartista y la mayoría de los sistemas de producción en masa.

Perturbado- reactivo: características:

- Entorno complejo, estable y predecible, muchos actores en el entorno y están interrelacionados.
- Cambios lentos.
- Los actores no son similares entre sí y se mantienen constantes.
- Importante necesidad de conocimiento sofisticado de los actores.
- Pocas empresas grandes.
- Fuerte competencia.
- Las organizaciones están interrelacionadas con la industria.
- El juego competitivo produce reacciones.
- Mercado oligopolista.
- Flexibilidad y rapidez en las decisiones.
- Ej.: industria automotriz y las empresas que fabrican bebidas gaseosas.

Campos turbulentos: características:

- Entorno dinámico, complejo e impredecible.
  - Muchos actores en el entorno.
  - Los actores no son similares entre sí y están en continuo proceso de cambio.
  - Alta necesidad de conocimiento sofisticado de los actores.
  - Cambios muy acelerados y surgen del campo mismo
  - Aumento de la incertidumbre.
  - Hay interconexiones de carácter múltiple.
- Ej: industria de la comunicación e industria de la información.



## **Componentes que influyen , directamente en el funcionamiento de las organizaciones:**

1. El sector económico: Se trata de analizar y evaluar las reglas de juego existentes en el mercado para que la organización seleccione el camino que lleva a competir con ventajas, conociendo cuáles son las fuerzas competitivas y la acción de los competidores.

Los factores que determinan el nivel de competencia son: la entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la rivalidad en los competidores actuales.

2. Los clientes: Una organización produce bienes o servicios que entregan a los clientes a cambio de dinero. Es necesario saber por qué compran, cuál es el perfil socioeconómico de los clientes, el precio, la calidad, cuándo y cómo se debe colocar el producto en el mercado, son algunas de las claves. Los clientes representan la demanda dentro del sistema económico.

3. Los competidores: Comprender a los competidores y conocer cómo realizan sus actividades y cual es el enfoque estratégico son algunas de las claves. El conocimiento de la estrategia comercial, nuevos proyectos, expansiones, fusiones, costos, precios, capacidad gerencial y los resultados financieros, permiten elegir con quién competir. La fijación de precios dependerá del tipo de mercado: monopolístico, oligopólico y de competencia perfecta, ya que la competencia puede ser o no limitada.

4. Los proveedores: Los productos, la materia prima, los insumos, los servicios, la mano de obra, bienes de capital y energía, provienen del entorno. Los proveedores son los encargados de su provisión. Los proveedores son importantes porque determinaran tanto la calidad como el precio final de los productos o los servicios(son formadores de precios).

5. Los sindicatos: Representan la fuerza laboral institucionalizada que provee personal a las empresas. Los Sindicatos tienen importancia porque regulan el mercado laboral, participan en la ubicación laboral de sus afiliados y convienen con el sector patronal las condiciones de trabajo, salarios y todo lo relativo a los aspectos laborales.

6. El sistema financiero: Este sistema provee los recursos financieros a las organizaciones,(les da crédito) lo que hace posible la operación en cada una de ellas. Ésta compuesto por los bancos, las financieras y todas las organizaciones vinculadas con el crédito y los seguros. De éstas se pueden obtener financiamiento de corto o largo plazo.

## **Componentes que influyen indirectamente en el funcionamiento de las organizaciones:**

7. Los factores económicos: Están representados por: alto índice de inflación, escasez y alto costo de la mano de obra, energía, materias primas, relaciones obrero patronales cada vez más difíciles, nuevos competidores, presiones cada vez mayores de grupos defensores de la ecología. Estas deben ser conocidas por quienes tienen una función directiva, ya que afectan sus decisiones y tienen que hacer un análisis económico para implementar la planificación estratégica siendo un factor importante de competitividad. El entorno económico se refiere a la situación de la economía en general de un país, es decir a los aspectos macroeconómicos.

8. Factores políticos: Los gobiernos a través de su actividad pueden crear amenazas u oportunidades para las organizaciones. La Argentina, con los procesos de privatizaciones, desregulaciones y de integración económica, como el caso del Mercosur, es una prueba fehaciente.

9. La sociedad: No es lo mismo instalar una fábrica de automóviles en Jujuy que en el Gran Buenos Aires, ya que la composición de la población, la infraestructura social, la oferta de mano de obra, la existencia de proveedores y el tamaño del mercado, no son iguales. Los factores demográficos y la estructura de la sociedad son elementos claves en el entorno de las organizaciones. Las tradiciones y los valores, las costumbres, el modo de ser de los clientes y la responsabilidad social son tendencias que se pueden presentar como oportunidades o amenazas.

10. Los factores culturales: La cultura es un producto social y es lo que diferencia sociedad de otra. El sistema de valores, el estilo de vida y las normas predominantes en una sociedad influyen en la economía, en el consumo, contribuyendo al éxito o al fracaso de una organización en la medida que sus directivos comprendan y evalúen los factores culturales.

11. La tecnología: Los avances tecnológicos, nuevos, nuevas materias primas, nuevos productos también influyen en el funcionamiento de las organizaciones. La evolución de la tecnología ha sido dramática con sus nuevas tendencias y la sustitución del hombre por máquinas y de tradicionales materias primas naturales por otras artificiales. Todo esto determina lo que una sociedad puede producir en términos de productos y de servicios, cómo lo hará y cómo serán sus operaciones, la menor capacidad tecnológica de una sociedad generará organizaciones tradicionales, no competitivas y con conocimientos no actualizados, que le impedirán sobrevivir en un entorno en constante cambio (campos turbulentos).

12. Grupos de referencia: Son grupos que influyen sobre las organizaciones en forma directa o indirecta. Los componentes del entorno, que hemos mencionado no agotan la lista de ellos. En cada país, en cada región, en cada sector económico y en cada empresa, existen componentes o actores del entorno que son específicos para cada organización. Para algunas actividades el gobierno es un componente directo: empresas prestadoras de servicios públicos. Para las empresas que fabrican ropa e indumentaria deportiva lo son los clubes y asociaciones deportivas.

Grado de cambio del entorno: En los últimos años ha surgido el enfoque "situacional de la teoría de la administración" Una forma de organización y de administración depende de la velocidad del cambio en el entorno y de la tecnología.

En la relación organización- entorno existe lo que se llama una causalidad recíproca en la cual el entorno condiciona a la organización, y ésta, condiciona dinámicamente al entorno. El entorno de la organización es importante porque se lo considera una fuente de información y de recursos. La falta de información genera incertidumbre. El entorno es más incierto y difícil de comprender cuando es más diferenciado, cambiante, hay interconexiones entre sus diversos elementos, no se consiguen con facilidad los recursos necesarios o no se distribuyen en forma equitativa.

El entorno de las organizaciones se está volviendo cada vez más complejo, diverso e imprevisible y cómo evolucionan desde, la simplicidad y estabilidad hasta la complejidad y el cambio. Este enfoque se puede resumir en el cuadro siguiente:

ESTÁTICO: Simple — incertidumbre percibida baja.

1. número limitado de factores y componentes.
2. los factores y componentes son algo similares entre sí.
3. los factores y componentes permanecen básicamente los mismos (quiere decir que no cambian)

Ej. Industria de contenedores.

Complejo- incertidumbre percibida moderadamente baja.

1. gran número de factores y componentes del entorno.
2. los factores y componentes son algo similares entre sí.
3. los factores y componentes permanecen básicamente los mismos (quiere decir que no cambian)

Ej. Universidades públicas.

DINÁMICOS: Simple — incertidumbre moderadamente alta.

1. número pequeño de factores y componentes.
2. los factores y componentes son algo similares entre sí.
3. los factores y componentes cambian continuamente.

Ej. La industria de la moda

Complejo- incertidumbre percibida elevada.

1. número amplio de factores y componentes.
2. los factores y componentes no son similares entre sí.
3. los factores y componentes cambian continuamente.

Ej. La industria bancaria.

## **2.2. Responsabilidad social. Los fines de las organizaciones como ámbito**

Las organizaciones en cualquier país son una fuente de poder e influencia en la sociedad. La empresa actual tiene una responsabilidad por su comportamiento en el mundo económico. Dicho comportamiento produce efectos positivos ha permitido una creciente urbanización de la vida social y efectos negativos contaminación del río, por citar dos ejemplos.

La responsabilidad social de las organizaciones ha tenido, a través del tiempo, su evolución.

En una primera etapa se consideró que si para la organización era buena la maximización de los objetivos económicos individuales (lucrar y obtener ganancias), lo era también para la sociedad. En una segunda etapa aparece la necesidad de equilibrar los valores sociales con los económicos, finalmente, en una tercera etapa, se considera que lo que es bueno, para la sociedad es bueno para las organizaciones.

La relación organización-sociedad se da en dos direcciones. La evolución de la sociedad penetra en su estructura y las acciones de las organizaciones afectan a la evolución de la sociedad. Existe una relación de interdependencia. Desde este enfoque ninguna organización existe para lograr solo sus objetivos propios, sino que está formando, parte del subproblema económico y este, del social. La responsabilidad social de la empresa es tomar en cuenta con toda seriedad la repercusión de las acciones de la compañía sobre la sociedad, es decir es la capacidad de una empresa de relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social en forma que sea benéfica para la compañía y la sociedad.

Se pueden considerar cuatro dimensiones de la responsabilidad social.

1. Vinculada a las funciones que la sociedad delega en las organizaciones : producción de bienes y servicios, empleo y crecimiento económico.
2. Ser competitiva.
3. Vinculada a los valores económicos y las necesidades sociales: que tiene una dimensión interna referida a la contribución de cada individuo y el incentivo y motivación que recibe a cambio y otra externa referida a responder a las expectativas de los consumidores, cumplir los contratos, ayudar a mantener la estabilidad económica.
4. Referida a la responsabilidad de la organización de actuar como agente de cambio, ósea contribuir a elevar el nivel de vida, promover la justicia social, la lealtad comercial.

Los fines de la organización como ámbito.

El concepto de fin denota intencionalidad, un estado futuro al que se quiere llegar y una direccionalidad en el uso de los medios a disposición. Los fines que tenga la organización justificarán las actividades de la misma, especialmente aquellas que justifiquen una direccionalidad y el uso de los recursos.

Estos fines son específicos para cada tipo de organización y están vinculados a la exigencia del medio social, es decir, hacen suponer que es algo impuesto desde afuera y que continuamente se cumple como exigencia de ese medio social al que pertenece la organización.

### **2.3. El contexto Externo: Sistema de valores del administrador. Administrador y organización entidad.**

Los valores brindan una dirección común para todos los miembros de la sociedad y establecen pautas para sus conductas. Los valores permiten la selección de modos de medios y fines de acción disponibles.

Un sistema de valores es el ordenamiento de los valores de una persona, en función de la importancia de cada uno de ellos. La honestidad, la justicia, la lealtad, la razón, la sinceridad, pueden constituir un sistema de valores para ser una guía de conducta e influir en la percepción de la realidad

Los valores se reflejan en la forma en que se realizan las tareas y en como es motivado el personal de la organización. Además, determinan un tipo de dirección, la forma en que se toman las decisiones y la relación superior subordinado.

La ética es el estudio de la moralidad de los actos humanos. Todos los actos humanos son imputables de acuerdo a una escala de valores.

Principales conductas del administrador con la ética: son aquellas conductas que se refieren a como el administrador toma decisiones, en que se fundamentan consecuencias de las mismas. La ética equilibra la conducta para ejercer funciones directivas en las organizaciones. Por ej. La propiedad privada es un hecho

indiscutible pero no es un valor absoluto, el trabajo no es una mercancía que esta sujeta a la oferta y a la demanda, eficiencia y eficacia no son valores absolutos, si bien el salario es la remuneración por el servicio de la fuerza de trabajo, su fundamento es la dignidad de la persona.

La implementación de una estrategia dependerá de los valores que sustente el estrategia ya que tendrá que comprometer valores comunes.

### Administrador y organización – entidad

Organización – entidad: constituye el sujeto de la actividad administrativa, el titular de derechos y obligaciones, es la persona ideal de existencia normativa.

Organización – Actividad: se refiere a la tarea que desarrolla el ente para cumplir con su fin, es todo aquello que precede, acompaña y sucede a la ejecución de los hechos.

La organización no es el organigrama, el hombre es la variable que le da vida a través de su conducta, las necesidades (de orden económico) requieren de bienes y servicios para su satisfacción, los que a su vez son producidos generando valores (objetivos-. metas) susceptibles de consideración económica. No por ello otros valores dejan de ser importantes en la empresa, por lo que mencionamos: valores jurídicos, morales, etc. La organización entidad, requerirá la acción administrativa (organización actividad) para satisfacer sus objetivos.

La organización entidad pone énfasis en la estructura y no en su finalidad, requiere de por eso requiere la administración (organización actividad) para coordinar los esfuerzos grupales y alcanzar los objetivos.

### ***2.4. La administración en un contexto internacional. Administración globalizada***

La competencia en la actualidad es más que entre países, es entre bloques económicos: la Comunidad Europea, Nafta, Mercosur, etc. La característica de la economía actual es exclusivamente internacional, afecta a las empresas de todo el mundo.

Los países que más han crecido después de la segunda guerra mundial son aquellos que han aumentado la participación en el comercio internacional,

El crecimiento económico es el resultado de un conjunto complejo de factores, pero cómo se administran las empresas de un país, es tan importante como el papel del Estado en la economía. Este tiene la misión de enfocar al país hacia el mercado internacional.

Es importante para un país, la implementación de políticas de expansión de los mercados. El aumento de las exportaciones es una condición para el crecimiento del país.

Los acuerdos regionales, como el Mercosur, tienen una serie de consecuencias. Una de ellas es el cambio en las condiciones competitivas, no hay barreras para las exportaciones de la región y las empresas localizadas en ellas pueden mejorar los costos, También los mercados crecen a través de una vigorosa competencia., debido al aumento del tamaño de ellos, mejorando la competitividad.

Los mecanismos de integración incorporan políticas para favorecer las empresas del área, frente a otros bloques.

La perspectiva de los negocios internacionales obligará a la reconversión de sectores económicos y de las empresas. Será inevitable la búsqueda de economías de escala. La asignación de recursos deberá buscar la eficiencia y una adecuada utilización de los recursos. Las empresas estarán en un mundo competitivo internacional. Se producirán cada vez más bienes, a menores precios y mejor calidad.

La internacionalización de una empresa significa, integrarla de algún modo a la oferta y a la demanda de productos, servicios e inversiones con otras empresas o mercados, nacionales o extranjeros.

Internacional una empresa implica poder reportar el peso competitivo de una empresa de escala global.

Hay dos tipos de desarrollo internacional: 1) directo, es desarrollado desde la empresa y

2) indirecto, soportado por la empresa, como es el caso de importar y competir en el mercado local con empresas y con productos extranjeros.

Hay que distinguir **las ventajas comparativas** de un país que es exportar productos en las que se emplean extensamente sus recursos más abundantes, e importar aquellos productos que si se produjeran localmente, consumirían más recursos. En cambio, **la ventaja competitiva** de un país no se fundamenta en sus recursos, naturales sino en la capacidad de la gente, en el desarrollo tecnológico, en el sistema de producción y en el dominio de los mercados mundiales.

Una empresa para acceder a la internacionalización debe cubrir los siguientes requisitos,

1. Medios financieros adecuados.
2. Calidad de los recursos humanos.
3. Conocimiento de los mercados internacionales.
4. Capacidad para abordar los mercados internacionales, tener en claro que la exportación no es la única forma de penetración, de los mercados internacionales y tener los medios necesarios para aplicar las diferentes formas de internacionalización.

Las empresas multinacionales tendrán cada vez más, presencia en el mundo los negocios, produciendo y vendiendo bienes y servicios en más de un país.

La base del éxito en la administración internacional es la cooperación, ya que esta es un arma competitiva, puede ser con competidores, proveedores, clientes y complementarios (es una institución con intereses compatibles con los nuestros).

No existen suficientes recursos y habilidades para formar una cadena de valor, con absoluta independencia, por eso surgen las alianzas estratégicas, son estas las prácticas de Philips, Siemens, Benetton y de muchas empresas exitosas.

La empresa en proceso de internacionalización tendrá que resolver con éxito los siguientes problemas.

2. La selección de los mercados de destino.
3. La elección de la estrategia para operar en los mercados extranjeros.
4. La capacitación de los miembros de la organización.
5. El financiamiento de la operación.
6. La adecuación de la organización.

El estudio del entorno es una tarea a realizar por el administrador quien deberá responder a cuestiones fundamentales de las cuales dependerá una exitosa administración internacional:

1. Cómo funciona la economía del país elegido(principales actividades económicas).
2. Cuáles son sus tendencias y el tamaño del mercado(como y porque consume la población y cuantos son en total).

3. La infraestructura del país (con que rutas cuenta, cuáles son las ciudades más importantes como están compuestas las clases sociales).
4. Cómo es la estructura del mercado, cuáles son los productos demandados y como están organizados los canales de distribución.
5. Como son las fluctuaciones de la moneda.
6. La vinculación de los factores políticos y legales al desarrollo empresarial.
7. La comprensión de las diferencias culturales.

El éxito en la administración internacional pasa también por el análisis de las capacidades de la empresa: el liderazgo tecnológico, la marca comercial, la ventaja de especialización un producto o servicio y una gerencia sobresaliente.

#### Administración globalizada:

A partir de 1.990 se acentúan las tendencias referentes a globalización de los mercados y a sus marcadas influencias sobre la competitividad. Se amplían los espacios dado que las economías que se habían mantenido cerradas y reguladas con alta protección comienzan un ciclo de apertura con diversas políticas arancelarias y al mismo tiempo se consolidan los emblocamientos. La globalización constituye una estrategia que coloca como factor crítico a la, relación integrada de los países.

La conversión de una colección de negocios nacionales en un solo negocio mundial, con una estrategia global integrada es la prueba de fuego de una compañía bien administrada.

#### Elementos de una organización global

- 1) **Estructura organizacional:**
  - a) Autoridad global centralizada,
  - b) No hay división internacional.
  - c) Fuerte dimensión de negocio.
- 2) **Procesos administrativos:**
  - a) Sistema administrativo para la estrategia global,
  - b) Coordinación entre países
  - c) Planificación estratégico global.
  - d) Preparación de presupuestos globales
  - c) Revisión de rendimiento y compensación global.
- 3) **Recursos Humanos:**
  - a) Utilización del idioma extranjero.
  - b) Carreras internacionales.
  - c) Viajes frecuentes.
  - d) Declaraciones y actas de liderazgo.
- 4) **Cultura:**
  - a) Identidad global.
  - b) Política de empleo mundial.
  - c) Interdependencia de negocio.

#### ***2.5. La Administración: La conducta empresarial y las pymes en la Argentina. Áreas de actividad e investigación aplicada.***

El empresario tiene capacidades indelegables. Entre ellas se puede mencionar la iniciativa, el conocimiento de su negocio, hacer su empresa viable, asumir riesgos y lograr la permanencia de la empresa a través del tiempo.

El acto empresario consiste en poner en funcionamiento, determinados recursos con el fin de crear y distribuir bienes y servicios de un modo provechoso y acumulativo, en un medio que evoluciona constantemente.

La función del empresario es en general:

1. La combinación óptima de los recursos en medio del cambio acelerado.
2. Armonizar la eficacia de la empresa con los valores humanos.
3. Modernizar las estructuras económicas.
4. Comprender la lógica de la empresa que consiste en el cambio.

Lo que distingue a un empresario de un no empresario es:

- El empresario necesita entender la sociedad en, que vive, la acepta y la transforma.
- El poder adquisitivo depende del precio, de las mercaderías y servicios; no del ingreso.
- Decide en base a la información.
- Piensa en el futuro no en el hoy.
- Piensa antes de actuar.
- Tiende a formar una empresa abierta.
- Tiende a la reducción de costos.

#### Las Pymes en Argentina:

No hay un concepto único y universal de Pyme aceptado por todos. En la República Argentina, la Corporación de la Pequeña y Mediana Empresa (COPyME) clasificó como pequeñas empresas aquellas que ocupan hasta 25 empleados y como medianas a la que emplean entre 26 y 200 agentes.

Diferencia entre pequeña y mediana empresa:

Desde el punto de vista de la dirección, en la pequeña empresa la actividad estratégica y operativa está en manos de una o dos personas, que son al mismo tiempo las responsables de las decisiones más importantes de la empresa. Las decisiones más importantes son el producto, el mercado y las materias primas (siendo el horizonte sólo de corto plazo); con respecto a la mediana empresa, hay una mayor diferenciación de las funciones: encontramos personal técnico y directivo y se observa una delegación de autoridad explicitada.

En ambas categorías el capital y el empresario se identifican con una, dos o tres personas. Desde el punto de vista de la dirección en las PyMes, el gerente y el propietario conocen personalmente a todos los empleados.

#### **Ventajas de las PvMes:**

- 1) El sector puede absorber, en el corto plazo gran cantidad de mano de obra y aumentar la productividad global.
- 2) Con inversiones limitadas se puede operar a un nivel competitivo, en algunos rubros tales como textiles, calzado, cuero, químicos, alimentación, etc.
- 3) Es uno de los modos de organización empresarial que en corto plazo puede amortiguar el ciclo de pobreza, en la medida que las empresas sean rentables.
- 4) Garantizan la libertad de empresa frente a monopolios.

#### **Los problemas de las PyMES:**

Las empresas Argentinas en general, y las Pymes en particular, han tenido en sus etapa iniciales un crecimiento vertiginoso luego, experimentaron una marcada incertidumbre y la supervivencia fue el principal objetivo (situación que aún se prolonga).

La característica del ejercicio, del poder del fundador de la empresa es un obstáculo para su crecimiento.

De acuerdo al alcance de este trabajo es posible hacer un listado de problemas que impiden el crecimiento de nuestras empresas.

- 1) La gestión orientada a la supervivencia.
- 2) La imposibilidad de incorporar tecnología de avanzada.
- 3) Incapacidad de competir con el que aparece como más fuerte.
- 4) Falta de integración con las empresas del estado y con las grandes empresas.
- 5) Falta de búsqueda de las ventajas competitivas (tecnología, recursos humanos, capacitación)
- 6) Baja productividad de los factores de la producción, altos costos y Precios altos.

Hay factores tanto externos como internos que afectan a las Pymes, que no les permiten crecer y consolidarse como empresas.

A pesar de las ventajas de las PyMES que se resumen en una gran capacidad de adaptación, su versatilidad y rapidez para reaccionar, los cambios en la estructura económica de los últimos diez años las afectaron.

La apertura de la economía, la competencia interna, los competidores extranjeros, fueron los detonantes que dejaron en el camino a miles de empresas.

Las empresas tienen que salir del mediocre contexto interno y asumir que el crecimiento es un desafío ineludible. Las empresas grandes, no necesariamente nacen grandes.

Las Pymes son emprendimientos que requieren menor inversión inicial y en el caso de nuestro país son las que podrán utilizar los insumos que se originan en el (hay que tener en cuenta que la riqueza de un país no está en sus materias primas y en sus recursos naturales, sino en la habilidad para utilizarlos)

**Áreas de actividad e Investigación aplicada:** para elegir estas áreas hay que tener en cuenta fundamentalmente:

1. El tamaño
2. El tipo de tecnología: es el conjunto de instrumentos y procesos utilizados en las tareas que se realizan dentro de la organización y aquellas que la vinculan con su medio. Se trata de las maquinarias, los equipos, los recursos materiales, las redes de comunicación, el lenguaje específico de la actividad, la división del trabajo, la estructura de la organización y otros.
3. El carácter de la empresa (tipología): se refiere a conductas afectivo-volitivas espontáneas de los miembros de la organización. Estas conductas expresan el modo de ser de la organización como conjunto. Son las manifestaciones agresivas o depresivas, el entusiasmo o la apatía, la tristeza o la alegría, la calma o la tensión que encontramos como características propias de una organización. Este último es cultura.



### 3. 1. El Pensamiento Administrativo: Los precursores. La administración científica y la obra de F. Taylor

Los aportes de las diferentes escuelas de administración aparecen como contribuciones a los problemas que han padecido las grandes empresas en los países con gran desarrollo industrial.

Al finalizar el siglo XIX aparece la gran empresa como resultado del progreso técnico y con el consecuente aumento de la producción.

La misma historia del trabajo humano es la historia de la administración.

Aspectos que forman el antecedente del desarrollo de la administración: dividimos, por un lado los antecedentes de la historia económica y por otro lado cual fue el origen del capitalismo:

1) Antecedentes históricos: dan nacimiento a la revolución industrial.

2) Origen del capitalismo: a partir de la revolución industrial, se produce un periodo de concentración de capital enorme, que es lo que va a provocar el despegue del noroeste de Europa, sobre todo Francia, los Países Bajos. Alemania e Inglaterra esta última cuan se hace dueña de los mares y desarrolla enormemente la función comercial. Cabe aclarar que existen otros factores que dieron origen al capitalismo.

ellos son:

a) La declinación del régimen feudal.

b) La aparición de las ciudades en la Europa pos medieval.

c) El rol activo de los mercaderes europeos (los que encuentran nuevos mercados).

d) Las Cruzadas.

e) La aparición de nuevas rutas marítimas.

La ética del Calvinismo: esta ética no es la del protestantismo de Inglaterra, es del Protestantismo del norte de Europa (Suecia. Finlandia y Noruega).

Calvino fue quien planteó la ética de lo que sería el naciente capitalismo, la persona tenía que ganar dinero, por que se decía que si bien la persona tenía que buscar su cielo podía anticiparlo teniendo una buena vida en la tierra, a través de la actividad comercial o de cualquier otra índole; por lo tanto Calvino lo que hizo fue plantear la importancia de desarrollarse en los negocios y generar nuevas acciones de capital; para ello planteó 3 éticas:

1) *La ética del mercado* con marcada orientación económica, que genera el auge del mercado y grandes diferencias.

2) *La ética protestante* basada en:  $\left. \begin{array}{l} \text{la autodisciplina} \\ \text{el autocontrol} \\ \text{el ascetismo (evitar la distracción)} \end{array} \right\} \begin{array}{l} \text{Manejo del carácter} \\ \text{la autodisciplina} \end{array}$

3) *La ética de la libertad* en la que la gente nace sin servidumbre.

#### Los precursores:

Babalt, matemático británico, trató de analizar dentro de cada una las organizaciones la manera de simplificar las operaciones, los procedimientos, es decir implementó un pensamiento administrativo, aunque no era completo, integrado, no era una teoría. Junto a Babalt señalamos a Robert Owen, el cual analizó como las organizaciones debían agruparse, su trabajo se basó en el cooperativismo y el desarrollo de las organizaciones hogareñas (amas de casa).

Cabe señalar la importancia de los economistas clásicos (S. XVIII), o sea los que prepararon el camino para el pensamiento de Taylor y Fayol:

1. Adam Smith: señala 5 aspectos de carácter administrativo:

- División del trabajo.
- Especialización. Ley psicológica de las aptitudes. Cada persona tiene un talento.
- Racionalización del trabajo. Control y remuneración.
- es el precursor del estudio de tiempos y movimientos.

2. John Stuart Mill: hombre brillante, fue banquero, su método fue totalmente pragmático, no tuvo la profundidad teórica de Adam Smith, sin embargo habló sobre las organizaciones de negocios y la nueva administración decía que los negocios debían ser administrados a través de organizaciones que fueran a dar rentabilidad y esta se lograba a través de la administración de los negocios.

3. John B. Sáy: cada oferta crea su mercado.

4. Alfred Marshall: se destaca en el S.XX Desarrollo la teoría de la tijera del valor, distinguió a las organizaciones que pueden con el tiempo adaptarse a los cambios del mercado, es decir el corto, mediano y largo plazo.
5. Samuel Newman: cualidades del administrador: auto confianza, diligencia, planificación y conducción.

#### Aportes anteriores a Taylor:

Turgal y Sag, con funciones del Administrador.

Bowen y Bowker, con principio de la unidad de mando,

Maltus y Dehaveleve profundizaron sobre los sistemas de incentivos y de remuneración.

#### La administración Científica y la obra de F. Taylor:

Líder: Frederik Taylor.

Período: 1880-1920

Contexto: aumento de necesidades vitales y de todo tipo por el ingreso a EEUU de grandes contingentes inmigratorios (con pérdida de raíces, identidad y sentido de pertenencia) era imprescindible aumentar la Producción y la Productividad, como forma de mejorar las condiciones de vida. Todo ello pivoteaba sobre la fábrica.

Taylor descubrió la visión gerencial de la empresa, en su libro "La Administración Científica", trasladó los elementos que señala estrictamente científicos a la administración.

La preocupación de Taylor se resume en: el puesto de trabajo, la división del trabajo, la especialización, la uniformidad de los métodos para realizar las diferentes tareas, la preparación y función de los capataces (antes el capataz controlaba, ahora debe saber todo lo relacionado a la tarea que controla) y la iniciativa, considerada como una de las cualidades positivas que pueden esperarse de un hombre y el premio de la misma.

Por primera vez se confeccionan instrucciones escritas que describen el trabajo a realizar, así como los medios a utilizar. Es lo que hoy llamamos descripción de puestos, uno de los elementos básicos de la organización. En la tarea hay dos fases: una de preparación, a cargo del capataz, y otra de ejecución del trabajo.

Fue Taylor el primero que buscó simplificar el trabajo industrial. Para ello inició el estudio cronometrado de los tiempos y movimientos, descomponiendo analíticamente el trabajo de los operarios con el fin de lograr rendimiento con el menor esfuerzo, para ofrecer la máxima remuneración. El estudio cronometrado de los tiempos consistía en determinar cuánto peso puede levantar determinado hombre, trasladarlo cuánto metros, en cuánto tiempo, y en base a ello remunerarlo.

La tarea de dirigir la empresa supone que los jefes deben:

- 1) Elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo (sustituye al viejo método empírico)
- 2) Seleccionar científicamente a los trabajadores y capacitarlos (en el pasado. cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo como podía). Esto permitió aumentar la producción y generar la crisis de 1930, cuando la demanda fue menor que la oferta.
- 3) Colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse que el trabajo sea realizado según la ciencia.
- 4) El trabajo y la responsabilidad se reparten por igual entre la dirección y los obreros. La dirección se ocupa de aquello en lo que está más capacitada y del resto se ocupan los obreros

Estos 4 aspectos determinan la estandarización del trabajo.

#### Resultados:

- Aumento de la productividad.
- Aumento de la calidad de la producción.
- Aumento de ingresos del trabajador.
- Aumento del tiempo de descanso del trabajador.
- Disminución de la jornada laboral en 0,5 a 1 hora.

¿Sobre que basaba los enfoques Taylor?

Sobre el trabajador pero no en sí mismos, sino sobre el trabajo, sobre el proceso de producción. Fredrick Taylor tuvo continuadores que hicieron su propio aporte a la administración científica.

- Lawrence Gantt nos dejó el gráfico de Gantt como instrumento de planificación y control.
- Frank y Lilian Gilbreth: introdujeron el estudio de tiempo y movimientos de los operarios como técnicas administrativas básicas. También realizaron estudios sobre los efectos de la fatiga en la producción.

La administración científica tubo muchas críticas pero los conceptos que aún están vigentes son por ejemplo: la administración como ciencia, división y especialización del trabajo. Énfasis en la eficiencia (estudios de método y de tiempo), el principio de la delegación, etc.

### **3.2. El Pensamiento Administrativo: El enfoque clásico y los aportes de Henry Fayol.**

El enfoque clásico tiene su origen en las consecuencias provocadas por la Revolución Industrial, El desarrollo de la fábrica y el progreso en los transportes y comunicaciones fueron las causas para un cambio en la sociedad y en el modo de producción. Todo esto repercutió en un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas. Fayol ya no analiza la producción como tal, la producción debe desarrollarse por sí misma, lo que hay que hacer es consolidar a la organización, lograr que este bien estructurada, constituida. Fayol decía: "Una organización no constituida, es como, una pompa de jabón, por más sistema de producción que tuviese" .

Las ideas e instrumentos aplicados por los clásicos, son los resultados de las ideas predominantes en aquella época; racionalismo, mecanicismo en la concepción del hombre y liberalismo en economía.

Su fin, principal era mejorar y aumentar la producción. El objetivo principal fue el manipuleo de la división del trabajo; ya que la mano. de obra era el principal elemento del costo.

Líder: Henry Fayol. gerente de minas en París, creador del libro "Administración Industrial y General".

Período: 1841-1925.

Contexto: aumento de la población en Francia, era vital preservar el ORDEN y la AUTORIDAD en la empresa. Es un período de alta convulsión social, de revoluciones y guerras en Europa.

Principios: administración; la concibe como una teoría clásica de la Dirección de empresas. "Administrar es Gobernar". Le preocupa la conservación y aumento de autoridad en la empresa.

Su método es la observación empírica y la experimental. Es un enfoque eternamente formal.

#### **Principios de la administración:**

1. División del trabajo: es el principio básico, por el cual se llega a la especialización de las funciones.
2. Equilibrio entre Autoridad (se delega) y Responsabilidad (se asigna): la responsabilidad surge de la autoridad.
3. Disciplina: es el resultado de la obediencia a la autoridad. Esto se logra a través de los estatutos, los Cuales deben ser cumplidos por todos sin distinción alguna.
4. Unidad de mando: un subordinado sólo debe recibir ordenes de un superior.
5. Unidad de dirección: para cada función o conjunto de actividades debe existir un solo jefe, un solo programa para el desarrollo de cada conjunto de actividades. Cabe aclarar que esto no se logra en las empresas mixtas.
6. Subordinación del interés particular sobre el general: los intereses personales no deben prevalecer.
7. Un tipo de remuneración para cada tipo de trabajo: la remuneración debe ser satisfactoria.
8. Centralización y descentralización de decisiones vitales en la autoridad de la empresa.

9. Principio de jerarquía: La pirámide formada por los jefes, desde la alta dirección a los agentes de nivel inferior. Se forman las vías de comunicación formal. Es descendente para el mando y ascendente para el Control. La jerarquía debe ser promocional, dicho régimen debe estar estatuido. En los organismos públicos muchas veces existen excesos de niveles jerárquicos.

Ahora se habla de la organización en redes, no, piramidal; esto significa que no hay jerarquías entre personas, sino entre grupos y dentro de los mismos no hay jerarquías y la comunicación se da en todos los sentidos es decir que todos están comunicados con todos.

10. Orden, Antes se hablaba de orden material y social ahora es multidisciplinario.

11. Equidad: trato justo y bondadoso para con los subordinados. Hoy se habla de crecimiento con equidad.

12. Estabilidad del personal: es la base para la formación y el desarrollo del personal.

13. Fomentar la iniciativa: es una forma de motivar al personal dentro de los límites de jerarquía, de orden y disciplina.

Fayol planteaba límites: Jerarquía, Disciplina, (cumplir las normas de convivencia), Orden (atenerse a las oportunidades).

Hoy se trata con la creatividad.

14. Espíritu de cuerpo: la unión y la armonía son las bases para una buena administración. Hoy no podemos hablar de espíritu de cuerpo, pero sí de lealtad y discreción para no perjudicar a la organización.

Los aportes de Henry Fayol:

Tiene el enfoque de un gerente general que se preocupa por lograr la eficiencia de la empresa a través de una estructura adecuada y su funcionamiento. A diferencia de Taylor, hace un enfoque de arriba hacia abajo y del todo hacia sus partes, un enfoque de síntesis y división global de la empresa, bajo la dirección de un jefe principal

El método de Fayol consistió en haber planteado sistemáticamente conceptos y principios aún vigentes, dado que son aplicables a la alta dirección de la empresa.

La empresa tiene un conjunto de actividades que define seis funciones básicas: Estas se traducen en un organigrama ortodoxo (típico).

1. Función comercial: la compra y la venta de productos.
2. Función técnica: se refiere a las características propias de cada empresa de acuerdo a la producción de bienes y servicios.
3. Función contable: se refiere a los inventarios, registros, balances, costos, información y control.
4. Función financiera: se refiere a la búsqueda y administración de dinero.
5. Función seguridad: protección y custodia de bienes y de personas.
6. Funciones administrativas: Fayol diferencia entre gobierno y administración. El gobierno es el poder total de la organización, gobernar es destacar el objetivo máximo de la organización; mientras que administrar es dirigir los recursos de la organización. Para gobernar se aplican, las seis funciones descritas. No se puede administrar sin gobernar y viceversa, por que, la administración es un aspecto de gobernar: por que se administra con valores. La autoridad es el supremo poder coordinador.

Las funciones administrativas son:

- Preveer: estudiar el futuro y hacer los programas correspondientes.

- Organizar: establecer los medios humanos y materiales para formar el organismo de la empresa.
- Dirigir: guiar y orientar a los miembros de la empresa.
- Coordinar: unir todas las actividades y esfuerzos colectivos.
- Controlar: verificar que todo lo establecido y las órdenes impartidas, sean cumplidas.

### **3.3. *El Pensamiento Administrativo: Teoría de la Relaciones Humanas. Contribuciones interdisciplinarias***

Escuela de las Relaciones Humanas:

Líder: Elton Mayo.

Periodo 1920-1946.

Contexto: primera posguerra mundial y crisis del 30',

Aumento de la exigencia por mayor participación social. Se van diferenciando claramente los intereses de grupos en la empresa. Aumento de la sindicalización. Aumento de alianzas informales. Se vuelve vital la participación de sociólogos y psicólogos en la, problemática empresarial.

Se dice que los clásicos trabajaron para una organización sin hombres. Entonces, Mayo habría trabajado para hombres en una organización.

Interesa destacar los antecedentes de los cambios ocurridos fuera y dentro de la empresa, del primero se puede enumerar: reemplazo de las monarquías por regímenes democráticos, los súbditos se convierten en ciudadanos y la autoridad absoluta del padre decae, los Sindicatos se fortalecen y los trabajadores comienzan a tener un papel protagónico, la intervención del Estado en la economía, la primera guerra mundial, las crisis de 1930 y la tecnología.

La propuesta de Taylor y Fayol entran en crisis porque no pueden responder a las exigencias de la nueva realidad. Aparece la necesidad de replantear los principios, la naturaleza de los procesos organizacionales y la nueva variable: la conducta humana en las organizaciones.

Los resultados alcanzados en eficiencia, racionalización y productividad no fueron suficientes para avalar las ideas de la administración científica, ya que los trabajadores se mostraron hostiles a las técnicas de eficiencia, además de un alto índice de rotación, ausentismo e impuntualidad.

La administración necesita tomar nuevos rumbos. El año 1920 marca el comienzo de la revolución ideológica de la teoría de la organización.

Características:

- Motivación no sólo económica del hombre.
- La participación es un elemento, esencial de motivación.
- Supervisión flexible.
- Lo esencial es el Grupo, no el individuo.
- Todo individuo necesita formar parte de un grupo.
- Cada grupo tiene sus principios y códigos de sanciones.
- Cada grupo tiene un líder.

Se puede citar un estudio realizado por Elton Mayo en Hawthorn en un taller de relevadores telefónicos en la planta de la Westem Electronic Co, en Chicago. U.S.A.: en la cual, cundían las murmuraciones y los descontentos. (1921 - 1924).

Se variaron las condiciones de trabajo y los aspectos físicos del mismo, sin tener resultados decisivos. La idea básica para realizar la investigación, era estudiar los efectos de la iluminación sobre el trabajo: mejorándola mejoraría el trabajo.

Lo sorprendente de este estudio fue que, en los dos grupos escogidos para el experimento, aumentó la producción. Uno era el grupo upo donde se hacia el experimento, en el que se aumentó gradualmente la iluminación; y el otro, el grupo testigo, en el que se mantuvieron inalteradas las condiciones de la iluminación. Sólo se esperaba el resultado del primero, pero apareció un factor desconocido hasta entonces. En una segunda etapa, se permitió a dos operarias elegir a otras cuatro para formar un grupo. La producción se elevó, ante todo por el cambio de actitud de las operarias hacia su trabajo y su grupo.

Quedó demostrado que el trabajo, aparte de la producción de artículos tiene una función social: esta es que el grupo primario, más que el individuo aislado, es la unidad fundamental de observación y, en fin, que la motivación adecuada es más importante que las condiciones físicas del ambiente.

Una tercera etapa consistió en una serie de entrevistas para averiguar las actitudes registradas en el personal.

En una cuarta etapa, se sometió al personal involucrado a entrevistas fuera del cuarto y de que un observados amistoso permaneciera con ellos. Los resultados mostraron que el pequeño grupo había generado líderes naturales, al margen de los oficiales.

Dentro de la empresa aparecen características o conclusiones del experimento Hawthorn que se pueden sintetizar en las siguientes ideas:

- Exigencia creciente de participación por parte de los obreros y empleados.
- Rechazo total de los sistemas autoritarios,
- Regulación de la producción dentro de los límites fijados por los obreros.
- Indiferencia y hastío generado por tareas rutinarias que la especialización y la excesiva división del trabajo, habían delineado.
- Desarrollo de altos índices de agrupación informal, conformando una estructura de este tipo, que oponía sus propios objetivos a los definidos formalmente por la organización, a esto se denominó agendas "secretas" o grupos extraorganizativos, opuestos a la organización, es decir organizaciones que conviven con otras organizaciones. Si esta agenda "secreta" se opone a los fines de la organización es un complot.
- Rechazo de los "sistemas de incentivos" (se pierde el incremento de ingresos) Estas ideas originaron cambios en los estudios de la administración.

#### Conclusiones:

- El trabajo es una actividad en grupo.
- El mundo social del adulto está organizado principalmente o básicamente por el trabajo.
- La necesidad de reconocimiento, seguridad y conciencia de pertenecer a un grupo, es más importante para la productividad que las condiciones físicas de trabajo. La motivación es importante para iniciar el trabajo, pero las condiciones ambientales y físicas no son importante para impulsa el trabajo, sino que pueden ser importantes para dejar el trabajo (Frederick Herzberg)
- Las quejas (descripciones de hechos) son sistemas de trastornos relacionados con las condiciones de los individuos
- El trabajador es una persona cuya efectividad y actitudes están condicionadas (afectadas) por las demandas sociales del interior y del exterior de la fábrica.
- Los grupos informales dentro de la fábrica tienen gran influencia social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes del operario individual. El operario que produce por debajo de lo que el grupo considera normal pierde el respeto de sus compañeros.
- La colaboración de un grupo no se logra por accidente, debe planearse y si se la consigue, las relaciones de trabajo pueden alcanzar una cohesión inmune a los efectos disgregantes de la sociedad adaptativa, este sin duda es la conclusión más importante.
- El cambio de una sociedad establecida a una adaptativa tiende a alterar a la organización social de la industria.
- La extremada especialización no es la mejor forma de dividir el trabajo
- Las conductas no planeadas son importantes en el funcionamiento de la organización.
- La eficiencia en la producción es el resultado del equilibrio en la organización humana.

Mayo ignora el método científico y adopta una actitud que exalta el empirismo, la observación y el simple descubrimiento de los hechos.

Hay literaturas que explican los errores de Mayo, no planteó una teoría e ignoró el ámbito externo pero hoy sus aportes nos son de utilidad.

#### Contribuciones interdisciplinarias:

El modelo sociológico de Max Weber, (sociólogo y economista), creador del modelo burocrático, fue el primero que comenzó a estudiar a las organizaciones de acuerdo a modelos ideales de comportamiento. Su teoría burocrática está basada en la racionalidad, del comportamiento humano.

Luego de comprobar distorsiones, disfunciones, y tensiones en el modelo burocrático aparece el estructuralismo con el primer intento de conciliar el modelo formal y el informal, con el fin de lograr un modelo integral de organización.

Planteó que ni la economía ni la sociología, por sí solas, podían comprender las motivaciones de la conducta. Entre ambas ciencias hay una zona de interés común: la variable de poder y de legitimación de la autoridad

Los Sociólogos aportan a la administración el estudio de:

- la estructura grupal y la conducta.
- participación y estructura grupal.
- liderazgo y estructura grupal

Los Psicólogos contribuyeron con investigaciones sobre la percepción individual, la motivación, el aprendizaje y la personalidad. Con respecto a la motivación contamos con la teoría Maslow, Argyris y Herzberg.

### **3.4. Corriente Neoclásica de la Administración. Técnica social**

Contexto: 2da. Guerra Mundial Mayor concentración económica. Crecimiento tecnológico. Mayor organización y automatización.

Este movimiento sigue los enfoques clásicos de Taylor y Fayol. No constituye una escuela, sino una actualización frente a los problemas nuevos de los clásicos. Se preocuparían por administración industrial, problemas de dirección y administración federal

Este movimiento a pesar de haber actuado en forma contemporánea con la escuela de la Relaciones como aquella no se consideró para nada en la Humanas, se concentró en aspectos diferentes: como aquella no se consideró para nada la dimensión informal del comportamiento, sino que se concentró en la dimensión formal. Se mantuvo en el excesivo formalismo de sus predecesores y no le dio importancia a las variables de la conducta. Sus modelos de organización fueron estáticos y mecanicistas. Y además, la mayoría de las hipótesis planteadas, no fueron totalmente comprobadas y su enumeración es confusa. Lo importante es que se renovó y adoptó las ideas de los clásicos, aportando una nueva concepción de la administración ante las nuevas exigencias que le impusieron las organizaciones.

Esta corriente marca los elementos sustantivos para el desarrollo de la corriente moderna, es decir sirve de nexo entre la concepción tradicional y las concepciones modernas.

La corriente neoclásica o escuela operacional o escuela del pensamiento administrativo, concibe a la administración como un proceso de aplicación de principios y funciones para la consecución de objetivos.

Es importante aclarar que una corriente se impone cuando los círculos académicos la aceptan y de este círculo **pasa** al ámbito de los negocios.

Todos los expositores del movimiento clásico se concentraron en 4 puntos de análisis:

1. La estructura.
2. La dirección de empresas.
3. Los principios de la administración y el control.
4. Las funciones de la administrador y el proceso de administración.

Aportes principales a través de la estructura:

- 1) Provee las herramientas básicas para estructurar la organización:
  - a) El organigrama (estructura de funciones)
  - b) Manual de funciones, estructura y responsabilidad. (se intentó buscar un modelo universal ACME).

- 2) Los objetivos son relevantes. La estructura debe responder a los objetivos de la empresa (estrategia).
- 3) Agrupación de actividades (departamentalización) de acuerdo con los criterios de autosuficiencia.
- 4) Principios de coordinación (depende de la autoridad) "La autoridad es el supremo poder coordinador" (delimitación de autoridad y jefatura).
- 5) Principio de escalonamiento, para especialización y desarrollo de capacidades.
- 6) Principio funcional, pugnando por la diferenciación (especialización). La coordinación facilita la especialización. El administrador debe evitar la fragmentación, los conflictos que sean anarquizantes, por que la organización debe integrarse.
- 7) Principio de plana mayor (asesoría) y línea (autoridad aplicada)
- 8) Autoridad.- a) Principio escalar de responsabilidad. Indica que no todos tienen la misma responsabilidad; esta surge de acuerdo a la capacitación, a los años, a los grados, de intervención que se tiene, etc.
  - b) Unidad de mando, de autoridad (hacerle responsable).
  - c) Autoridad y responsabilidad. No puede haber mas autoridad que

responsabilidad y viceversa

- 9) Formación del personal.
- 10) Economías de niveles; esto está teniendo mucho empuje en reingeniería y lo que se quiere es reducir los niveles, es decir acortar las distancias administrativas (evitar la burocracia).
- 11) Alcance o ámbito o espacio del control (principio de organización). Diferencia entre ámbito y tramo de control, el ámbito consiste en limitar la cantidad de personal dependiente de un jefe, con el fin de controlarlos apropiadamente; o sea que el alcance es una cuestión de estructura y el tramo es un principio de control, que se refiere al momento o la oportunidad en que se debe realizar el control.
- 12) Las funciones del administrador son en resumen:
  - a) planeación.
  - b) organización.
  - c) dirección.
  - d) control.

**Estas 4 funciones consideradas por separado constituyen las funciones administrativas, cuando se toma como una totalidad para conseguir objetivos conforman el proceso administrativo.** El proceso de administración es independiente de las personas. El proceso administrativo es un ciclo (continuo, repetitivo), esto es una idea de los neoclásicos.

Los autores del movimiento Neoclásico, si bien pusieron énfasis en los principios de los Clásicos, se preocuparon por establecer normas de comportamiento administrativo. Por lo tanto han sido eclécticos al tomar ideas de casi todas las teorías administrativas tales como: organización informal, comunicación, liderazgo, dinámica de grupos, la organización como sistema social, teoría de la burocracia, teoría estructuralista, teoría conductista, teoría matemática y la teoría de los sistemas. Aparece un nuevo tema no tratado explícitamente antes: la tarea del gerente.

Técnica Social: la administración se ha consolidado como Técnica Social mediante el estudio sistemático del funcionamiento de las organizaciones; se puede comprender en 4 grandes aspectos.

la técnica social:

1. La administración es reducible a ciertas herramientas, existen medios específicos que se utilizarían para lograr el funcionamiento de las organizaciones, orientar el comportamiento global de las mismas y de cada una de sus partes hacia los objetivos definidos previamente.

Hay un instrumental específico de principios, normas, técnicas y procedimientos para administrar las organizaciones.

2) Los epistemólogos (Marío Bunge) expresan que constituyen disciplinas socio - técnicas o sea son técnicas sociales.

EJ: Mario Bunge dice que la medicina se basa en ciencias naturales, cuando ese conjunto de ciencias básicas tienen que ser resueltas a través de un determinado conjunto de herramientas para lograr la salud de un persona es una técnica o biotécnica por ser el campo de la medicina, o la cirugía es una técnica aplicada a buscar la salud del ser humano. Ej: el bay - pass es, una técnica.



3) Para el uso y desarrollo de las técnicas es relevante la detección de la oportunidad, para saber si es o no aplicable. La técnica depende del tipo de organización.

4) Correlación de la técnica con su proyección organizativa pertinente (saber en que área se ha de utilizar, si, en Marketing, Finanzas, o Producción),

A cada etapa o momento de su desarrollo funcional, a las organizaciones correspondientes corresponde la elaboración de técnicas sociales mas o menos apropiadas

### **3.5. Modelo Burocrático de organización. La teoría Estructuralista.**

Líder: Max Weber (sociólogo alemán, 1864-1920), fue el creador del modelo burocrático, y el primero en comenzar a estudiar a las organizaciones de acuerdo a ideales de comportamiento. Su teoría está basada en la racionalidad del comportamiento humano.

Período: esta escuela se desarrolla entre 1910 y 1950, el modelo Burocrático nace cuando se separa el Estado del rey, pero tuvo su auge especialmente en la década de 1940 y principios de los años 50. Fue moda sobre todo desde 1946.

Contexto: aquí tenemos que tener en cuenta que Max Weber diseñó su teoría pensando en la Alemania de la República de Weimer, fundamentalmente allá por 1914. En esta época y lugar, era esencial obtener un ordenamiento y control social para la producción masiva; fundamentalmente de armamentos y de productos esenciales. Es decir, la teoría de la Escuela Burocrática se enfrenta a un problema de requerimientos de control social para implementar un modelo de producción en masa orientada a preparar una nación para la guerra.

Principios: en esta teoría, mas que principios, debemos, considerar el enfoque de sus hipótesis fundamentales. Así es como esta escuela adopta un enfoque de sociología industrial con un método eminentemente estructuralista.

Weber, plantea que ni la economía ni la sociología por sí solas, podían comprender las motivaciones de la conducta. Entre ambas ciencias, hay una zona de interés: la variable en el PODER y de LEGITIMACIÓN DE AUTORIDAD, Para ello Weber estudio a los organismos oficiales

**El poder:** Consiste en la capacidad de una persona para dar órdenes.

La aceptación del poder implica la existencia de un conjunto de normas que fundamentan la autoridad de quien lo ejerce.

El poder es legítimo porque se lo considera un componente del mecanismo de aceptación social. Existen 3 tipos de legitimación del poder o tipos de influencia que fueron planteados por Weber:

• **Poder racional** (legal o burocrático):

Descansa en la creencia de los derechos de los llamados a ejercer la autoridad, establecidos por ordenanzas. Supone que parte de los subordinados, acepta como justificadas, las órdenes recibidas.

El poder racional legal, define la existencia de una organización o burocracia, especifica de las sociedades democráticas y de las grandes empresas.

• **Poder de carácter** que ese el modelo tradicional: El poder es aceptado por la tradición (por usos y costumbres, leyes, tabúes, que van conformando la tradición). Los miembros de una organización aceptan las órdenes de los superiores, por que ésa fue la manera como hicieron las cosas siempre. La autoridad del padre de familia, del jefe del clan, del déspota, no es racional. Este caso puede encontrarse en la típica empresa familiar, donde el poder se transmite a través de los miembros de familia., es tradicional y conservador.

• **El poder de liderazgo** (modelo carismático): carisma se basa en las condiciones personales de quien ejerce la autoridad..

Es el caso de los miembros de una organización que aceptan las órdenes de un superior por causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo. Este poder no tiene base racional y es inestable.

### Principales Rasgos:

- 1) Intento elaborar un modelo integral de la empresa, concebida como instrumento de control social, destacando los caracteres de la organización.
- 2) Se basó en la división del trabajo según los Neoclásicos.
- 3) Autoridad centralizada (Comando vertical. desde arriba hacia abajo) para lograr control y efectividad.
- 4) Principio jerárquico o escalar (sentido totalmente vertical, se desarrolla horizontalmente), permite definición de las responsabilidades y realización de actividades ordenadas.
- 5) Las normas son preestablecidas.
- 6) La administración es profesional (se separa la propiedad de la gestión).
- 7) Presunción de la libertad humana.
- 8) La burocracia es un fenómeno universal. La burocracia es el poder o gobierno de oficina.
- 9) Los registros escritos tienen importancia para las organizaciones.
- 10) Las comunicaciones deben ser solo y estrictamente formales con un sentido de reportes y dentro de una línea exclusivamente vertical.

Actualmente la burocracia es sinónima de lentitud, sin embargo los franceses la defienden con gran énfasis, porque sostienen que esta es mala cuando es exagerada.

Resultados: debemos destacar de esta Escuela Burocrática el hecho de que fue el primer intento de elaborar un modelo que procuraba interpretar integralmente a la empresa., aunque fuera absolutamente rígido y en realidad, profundamente inhumano.

No contempló la existencia de grupos con objetivos diferentes en la organización. Tampoco trató el conflicto entre muchos grupos. por ejemplo, por diferencia de objetivos.

Debemos destacar que una vez que se ha adoptado como paradigma de una organización la estructura burocrática, es altamente difícil salir de este modelo. La escuela burocrática no concibe el problema estratégico porque considera un axioma a la subsistencia de la. propia organización. Es decir, la existencia de la organización se considera como principio indiscutible que esta por encima de la vida de la gente.

En la estructura existen tensiones internas y no existe una organización plenamente: racional. Se cree que el siglo XXI, va a ser el siglo en el que hay que analizar bien el conflicto, por que hay 2 ideas de conflicto:

- 1) Como sinónimo de distorsión, como un problema de guerra, como sinónimo de violencia.
- 2) Conflicto social, el cual es necesario en las organizaciones, el conflicto no es malo debe hallarse la manera de estructurarse, dirigirse y resolverse.

El conflicto es una relación del superior con el subordinado, causado por la intensidad de la supervisión para lograr el control social.

A las tareas deseada das Merton las llamo funciones ya las no deseadas disfunciones. Las disfunciones deterioran el control de las organizaciones. (los grupos contienen factores alternadores del orden preestablecido, los cuales son fuentes del conflicto)

Merton hizo un análisis de la conducta, basados en las funciones latentes y manifiestas, refiriéndolas a la existencia del conflicto en las organizaciones. Este siempre aparece en estado latente, y la forma de controlarlo es hacerlo manifiesto. sacándolo a la superficie. Se demuestra entonces que hay funciones manifiestas y funciones latentes, estas son las que permaneces ocultas. El conflicto aparece en estado latente, la relación entre ambas generan un campo de disfunciones.

Ni los clásicos ni Weber reconocieron, explícitamente, la existencia del conflicto en las

La Teoría Estructuralista: (finales, de la década de 1950), fue desarrollada por Amitai Etzioni considera una escuela por que unifica todos los aportes y hace hincapié en la estructura. La teoría estructuralista vino a representar una verdadera derivación de la teoría de la burocracia y una ligera aproximación hacia la teoría de las relaciones humanas. Representa una visión muy crítica de la organización formal.

Orígenes o Bases de la Escuela Estructuralista:

1. La oposición surgida entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas: la teoría estructuralista pretende ser una síntesis de la teoría clásica (formal) y la teoría de las relaciones humanas (informal); para lograr un modelo integrado de organización.
2. La necesidad de considerar " la organización como una unidad social grande y compleja donde interactúan muchos grupos sociales".
3. Estudia a las organizaciones en su estructura (consistencia) e interacción. Surge el concepto de hombre organizacional. El conflicto genera el cambio y el desarrollo organizacional.
4. La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y la repercusión de estas en el estudio de las organizaciones.
5. Nuevo concepto de estructura: es un conjunto formal de dos o más elementos que permanecen inalterados, ya sea en el cambio, ya sea en la diversidad de contenidos. Es decir la estructura se mantiene aún con la alteración de uno de sus elementos o relaciones. La misma estructura puede ser orientada en diferentes áreas, de ahí que la comprensión de las estructuras fundamentales en algunos campos de actividad permita el reconocimiento de la misma estructura en otros campos. El estructuralismo se preocupa por la relación de las partes en la constitución del todo, excluyendo la simple yuxtaposición de los elementos (partes).

El estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad destacando el valor de su posición. El concepto de estructura implica el análisis interno de una totalidad de sus elementos constitutivos, su disposición, sus interrelaciones, etc. permitiendo una comparación, pues puede comparar a cosas diferentes entre si.

En síntesis el estructuralismo constituye un método analítico y comparativo que analiza los elementos o fenómenos en relación con una totalidad: la organización; donde los que se visualiza es la estructura.

Características básicas del estructural ismo: .

- 1) La totalidad.
- 2) Interdependencia de las partes.
- 3) El todo es mayor que la simple sumas de las partes, siempre y cuando conformen una estructura y cumplan determinados requisitos.

Para los estructuralistas la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones de la cual el hombre pasa a depender para nacer, vivir y morir.

El estructuralismo amplió el estudio de las interacciones entre los grupos sociales iniciado por la teoría de las relaciones humanas. hacía las interacciones entre las organizaciones sociales. De la misma manera que interactúan entre si los grupos sociales. también interactúan entre, si las organizaciones.

Elementos de la Teoría Estructuralista.

- A) El análisis de las organizaciones se hace dentro de un enfoque múltiple y globalizante: se debe entender tanto a la organización formal como a la informal.
- B) Elementos definidos e indefinidos (principales y accesorios) de la organización y su articulación.
- C) Comprende el campo de los grupos accesorios y las relaciones entre tales grupos dentro y fuera de la organización.
- D) Hay jerarquías inferiores y superiores en el análisis organizacional.
- E) Desarrolla las recompensas y las sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas y estudia los efectos recíprocos.
- F) Análisis de las relaciones externas de la organización con otras organizaciones (análisis interorganizacional).
- G) Analiza la interacción entre la organización y su medio (entorno, contexto externo), dentro del concepto de que las organizaciones son un sistema abierto. Se trazan los diversos niveles del ambiente y se define debidamente el ambiente general y el operacional, constituidos por las partes que son relevantes en el ambiente general.
- H) Analiza a las organizaciones laborales y su influencia en las no laborales.

#### **4. 1. Teorías modernas. El comportamiento de la administración. Herbert Simon.**

##### Teorías modernas

Esta escuela trata principalmente el problema del individuo en la organización. Sus aportes más destacados se refieren a una nueva concepción de la autoridad, de las comunicaciones y de la estructura.

Herbert Simon es el iniciador de esta corriente con su teoría de las decisiones. La llamada escuela matemática, con autores representativos como Norbert Wiener, Claude Shannon, Van Newman y Russel Akoff, han empleado diversas técnicas tales como la simulación, la programación lineal, la teoría de los juegos, el método Montecarlo, etc. son aplicaciones matemáticas en el área de la administración. La investigación operativa ha sido la aplicación más difundida.

La administración creativa surge en 1960 en Japón con Shigeru Kobayashi. Hace una crítica a la concepción contemporánea del trabajo. Rechaza la idea preconcebida acerca del comportamiento humano en la organización. Promueve la participación en un ambiente democrático y la necesidad de aceptar el punto de vista del personal. El conflicto es el soporte más sólido de la creatividad. Estas ideas están vinculadas al movimiento conductista.

El desarrollo organizacional es interpretado como la teoría y la práctica del cambio planificado dentro de un medio en permanente cambio. Centra su atención en las formas del comportamiento humano. Los precursores más destacados son: Blake y Mouton, Warren Bennis, Richard Beckard y otros,

Teoría del comportamiento de la administración: en esta escuela radica el tema en el carácter propiamente dicho. Los autores que se destacan son Simon, Brinord, Mae Gregor, Limert, Argyris y Holtz.

Entre los temas que desarrollaron podemos señalar:

- 1) La Teoría de la Incongruencia, señalando que el grado de congruencia se mide a través de la coincidencia entre los objetivos del individuo y los objetivos de la organización.
- 2) El análisis motivacional: "La habilidad es lo que permite hacer ciertas cosas, la motivación determina lo que se hace y la actitud determina cuán bien se hace"

Es importante señalar que la obligación es externa y la libertad condicionamiento interno.

Cuando a uno lo motivan toma a la obligación como algo necesario, la capacidad de motivación viene generada por la organización. El auténtico liderazgo es capacidad de motivación. El buen administrador es un motivador, la motivación es la esencia básica de la gerencia.

##### Resumen de la Teoría del comportamiento.

A) Es la aplicación de la psicología organizativa a la administración surge en 1947, fundada en la democracia son ciencias del comportamiento:

- 1) Psicología individual.
- 2) Psicología social.
- 3) Psicología organizativa

Es necesario diferenciar la teoría del comportamiento que es una teoría administrativa, de la escuela del comportamiento que es de carácter psicológico y se la llamó "Bigavorismo" (comportamiento en inglés) esta escuela surgió en EE.UU. a través de Watson para oponerse al subjetivismo mediante la comprobación experimental; aquí se tiene en cuenta las emociones, las aptitudes, los sentimientos; hay que mencionar que Elton Mayo ya había hecho hincapié en esto, aunque no con tanta profundidad.

B) El administrador necesita conocer los mecanismos motivacionales para dirigir a las personas; se plantean nuevas propuestas sobre la motivación humana.

C) En esta escuela se habla de estilos de administración: X e Y y luego la Teoría Z. La Teoría "X" decía que al individuo se lo toma como un ser robotizado, mecanicista. en cambio la Teoría "Y" decía que el individuo obedece a estímulos que son motivacionales; y la Teoría "Z" habla sobre los aspectos meta - motivacionales o sea que va mas allá de las motivaciones.

D) Teoría. del Ser o Teoría "B": se refiere al problema de la persona autorealizada, o sea las Personas tratan de realizar hechos que las honren, que los hagan sentirse satisfechos de su tarea.

E) Lo importante es el proceso decisor, el agente decisor encauza a la organización.

F) En las organizaciones existen siempre conflictos entre los objetivos individuales y los objetivos de la organización (principio de incongruencia). Los miembros de una organización contribuirán a los objetivos de ella, en la medida en que sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente a su propios objetivos.

G) El comportamiento organizativo es el tema preferido por esta escuela. Entronca al individuo en la, organización. El hombre acepta las dificultades de la organización, por que es la única manera de realizase.

" El hombre no hubiera logrado, lo que logró, sino hubiera trabajado en conjunto".

H) Se puede hacer un estudio crítico de los aportes y sus limitaciones, haciendo un balance: si bien psicologiza a la organización detecta los **motivos racionales** y no racionales: satisfactorios y no satisfactorios.

Simon sostiene que principio de la racionalidad limitada, es decir generalmente no siempre se saben los motivos de una persona. Ej. ¿Por qué se suicida una persona?

#### El conocimiento de la administración: Herbert Simon

Herbert Simon, replantea el problema de la conducta del individuo en su obra "El Comportamiento Administrativo", en el cual se enfoca el comportamiento por el lado de la teoría de las Decisiones, Simon fue el maestro de la administración aplicable a la electrónica por ello su 3<sup>er</sup> libro se llamó "La administración en la era electrónica". Simon es el hombre que catapulta a la como disciplina en la era moderna.

Simon toma y analiza los elementos que perduran a través del tiempo, desde las escuelas clásicas, neoclásicas, de las relaciones humanas y estructuralistas: los integra y comienza a estudiar sus interrelaciones, usando una metodología científica.

Este, autor concibió las ideas de autoridad, de las comunicaciones y de la estructura:

La Autoridad: Simon llamaba a la autoridad, influencia organizativa. La influencia es solo la efectividad de la comunicación; la autoridad es una de las formas de influencia. Por ello se logra que el ejercicio de la autoridad tenga la aceptación del subordinado, se influye en él, haciendo uso del consejo, de la persuasión y de la sugerencia.

La influencia sigue tanto, los canales formales de comunicación como los no formales. Se ejerce autoridad sobre un individuo cuando este, dejando en reposo sus facultades críticas, permite que la decisión comunicada de otra persona guíe su propia elección.

El mandar no tiene relevancia. Lo importante es lograr la Influencia necesaria para que la conducta de los demás se ajuste a los objetivos perseguidos.

El Proceso Decisorio: Simon considero a la organización como un sistema de decisión. La teoría de las decisiones defendida por él, se refiere mas a los efectos de los procesos formales sobre la toma de decisiones dejando de lado los procesos interpersonales que no están incluidos en la organización formal.

La organización funciona como una red de relaciones de decisión y esto es lo que define el comportamiento organizativo.

Hasta parece que según los conceptos de la Teoría de las Decisiones, la organización tiene un único y exclusivo objetivo: enfrentar y resolver problemas que surgen y a medida que surgen. El agente decisor dentro de una racionalidad limitada, tiene una escasez informativa que lo conduce al hombre administrativo, que provee las llamadas soluciones satisfactorias y no óptimas (el individuo decide en función de su percepción de la situación). Las decisiones constituyen el núcleo de la administración. Por lo tanto, el proceso interno de la toma de decisiones reviste interés por que definirá las características de la estructura organizacional.

#### Los aportes mas significativos de Simon:

- a) Introduce como modelo de análisis de la conducta pautas que reconocen una clara influencia conductista, tanto en materia de percepción como racionalidad. Se centra en el individuo (personalidad, actitudes y reacciones), mide la aptitud individual.
- b) Se centra en la organización como medio para darle al individuo una serie de premios: autodesarrollo y autodesarrollo.
- c) Se centra en la perspectiva del individuo (motivaciones y compromisos). La organización es un conjunto de individuos comprometidos en un proceso de toma de decisiones.
- d) Una crítica profunda a los principios de la administración neoclásica provocando Su crisis.
- e) Un análisis completo del proceso de toma de decisiones que constituye el primer aporte racional y científico de la materia llenando un vacío que sin duda existía en la administración.
- f) Analiza los aspectos de autoridad continuando la teoría de autoridad del subordinado en el superior y desarrollando los aspectos que hacen al área de aceptación de la autoridad, a su flexibilidad y características.
- g) Esboza temas como lealtad e identificación organizativa y el concepto de eficiencia, concluyendo con un intento analógico al que llama anatomía de la organización.

En síntesis propuso un modelo para el análisis del sistema de influencia ejecutiva.

Resumen: 1<sup>o</sup> aparece la escuela Clásica, luego la de las Relaciones Humanas y luego la escuela del Comportamiento que no es la que va sintetizar el Desarrollo Organizacional y la escuela Estructuralista, la escuela del Comportamiento es una especie de "Neo" Relacionadores Humanos ( El "Neo" es un cuestionador severo, que después prescriba cambios); este avance que hace la escuela del comportamiento va a servir de elemento clave para el Desarrollo Organizativo (D.O.), la cual dice como la organización va avanzar con el contexto y este contexto va a ser abordado por la escuela de Contingencia.

"La idea es que la organización debe responder a las apetencia, a los reclamos, a las aspiraciones de la sociedad". Existen 3 niveles

- Individuo.
- Organización.
- Proyección del individuo.

#### **4.2. El Desarrollo Organizacional. (D. O.) La Cibernética y la Administración.**

El Desarrollo Organizacional: es una técnica de la administración; que surgió a partir de 1962, no con un único autor sino con un complejo conjunto de ideas respecto al hombre, la organización y el ambiente, proporcionando el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

El D.O. es interpretado como la teoría y la práctica del cambio planificado dentro de un medio en permanente cambio, en donde lo que se modifica son la cultura y la estructura teniendo como base a la sociedad. Centra su atención en las formas del comportamiento humano. Su propósito es crear acción y cambios consecuentes y racionales.

El D.O. es una respuesta de la organización a cambios cuya cuantía y proyección no se advierten de inmediato. Es un esfuerzo educacional muy complejo destinado a cambiar actitud.

Inicialmente el D.O. se limitó al nivel de los conflictos interpersonales, de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas (industria, empresas de servicios, organizaciones militares, etc.), recibiendo modelos, procedimientos, medios de diagnóstico de situación y de acción, como también técnicas de diagnóstico y de tratamiento para los diversos niveles organizacionales.

#### Cambios en el mundo que dieron origen al D.O.

- 1) Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
- 2) Un aumento de tamaño de las organizaciones que hizo que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para sustentar el crecimiento.
- 3) Una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna que exige integración entre actividades y personas altamente especializadas y de competencias muy diferentes.

#### El D.O. posee 4 objetivos:

- 1) Mentalidad abierta - democrática y participativa (sobre las personas y no sobre las cosas).
- 2) Analiza los cambios ambientales y el papel de la cultura organizativa en el proceso de cambio administrativo.
- 3) Dar una idea del D. O. , sus supuestos básicos, sus procesos y presentar diversos modelos de D.O. basados en cambios estructurales (Escuela del Estructuralismo) o de comportamiento de las personas (Escuela del Comportamiento) o en ambos a través de un tratamiento sistémico.

Una de las ilusiones más peligrosas es la que el D. O. puede ser generado por modificaciones sólo de la estructura, o más aún simplemente por la destrucción de las estructuras; además del cambio estructural, el D.O. exige cambios en los procedimientos que ocurren entre personas y grupos.

- 4) Permitir una visión crítica de las diversas modalidades e intervención en las organizaciones.

La organización interactúa con el medio ambiente mediante 4 variables que se interrelacionan y complementan:

- 1) El medio ambiente.
- 2) La organización, tomando en cuenta el impacto surgido como consecuencia de la turbulencia ambiental y las características necesarias de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y mutable, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas, donde los productos tienen vida más corta, etc.
- 3) Grupo social; considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.
- 4) Individuo; resaltando las motivaciones, actitudes, necesidades, etc.

El D.O. integra 3 tipos de prácticas, que algunas veces, se utilizan por separado:

- 1) Prácticas Administrativas: que tienen por objeto la mejora de los procedimientos administrativos: planificar, organizar, dirigir y controlar.
- 2) Prácticas Tecnológicas: que tienen por objetivo la mejora de los procesos tecnológicos existente o la incorporación de nuevas tecnologías.
- 3) Prácticas Comportamentales: que tienen por objetivo los procesos psicosociales y los factores comportamentales que afectan el funcionamiento y las relaciones de los individuos y de los grupos componentes de la organización.

### Aspectos más importantes del D.O.:

1. Entrenamiento en la solución de problemas, tales como lo que se presten en, las decisiones estratégicas que enfrentan las amenazas y las oportunidades del medio.
2. Entrenamiento de los gerentes para adecuar el estilo de la dirección a las exigencias de las variables del medio.
3. El desarrollo del grupo gerencial como ente participativo.
4. Modificaciones de la cultura de la organización., tanto formal como informal.

En síntesis el D.O. es una propuesta de la organización a los cambios, destinado a modificar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. Su ideal es aumentar la eficiencia y eficacia de la organización, poniendo énfasis al desarrollo planificado. Podemos decir que son consultores de la organización, no hay un consenso, respecto a que es, lo que lo origina, pero si un conjunto de elementos que encuadran la teoría del comportamiento en el enfoque sistémico; esto es así puesto que la administración

funciona dentro de un ambiente altamente dinámico y sujeto a transformaciones, para lo cual es necesario establecer un cambio planeado, un programa de desarrollo organizacional destinado a propiciar y mantener nuevas formas de organización, como así también desarrollar procedimientos más eficientes de planeación y determinación de metas, de toma de decisiones y de comunicación.

La Cibernética y la Administración: la cibernética es tomada como el arte de conducir navíos (embarcación) "ciber" es sinónimo de timonel, es por ello que se dice navegar en internet. El creador auténtico de la cibernética fue Norbert Binner.

**La cibernética es la ciencia de la comunicación y del control**, ya sea en el animal (hombre, seres vivos), o en la máquina. La comunicación es la que vuelve los sistemas integrados y coherentes y el control es el que regula su comportamiento.

La cibernética surgió como una ciencia destinada a establecer relaciones entre las diversas ciencias, en sentido de llenar los espacios vacíos interdisciplinarios o "casillas vacías en el mapa de las ciencias" no investigados por ninguna ciencia, como también de permitir que cada ciencia utilice para su desarrollo los conocimientos desarrollados por los demás; es decir permite que los conocimientos y los descubrimientos de una ciencia puedan tener condiciones para ser aplicados a otras ciencias, ofrece sistemas de organización y de procesamiento de información y control que auxilian a las otras ciencias.

Los aspectos operacionales de la cibernética están relacionados con cualquier campo científico de estudios (con la ingeniería, la biología, la zoología, la física, etc.), pero sus aspectos formales buscan una teoría general que a pesar de abstraerse de todos los campos de aplicación, sea apropiada para todos ellos..

Bertalanffy destacadas que la cibernética es una teoría de los sistemas de control basada en la comunicación (transferencia de información) entre el sistema y el medio y dentro del sistema, y del control (retroalimentación) de la función de los sistemas con respecto del ambiente.

Constituye entonces una teoría que toma a los sistemas como campo de estudio para su aplicación, pero no como un elemento que constituye el principal concepto condicionante.

El sistema es ordenante, la cibernética toma la idea de sistemas y busca aplicarla.

Beer decía: sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre si, siendo la organización quien procesa a estos elementos.



Los conceptos desarrollados por la cibernética son hoy ampliamente utilizados en la teoría administrativa.

Principales conceptos que crearon los cibernéticos:

1) Concepto de **INPUT**, entrada: el sistema recibe entradas (input) o insumos para poder operar, procesándolos o transformándolos en producto (output). Puede estar constituido por energía, materia información o datos.

2) Concepto de salida o producto, **OUTPUT**: es el resultado final de la operación o procesamiento de un sistema. Puede estar constituido por energía mejorada, bienes o servicios o información.

3) Concepto de **Caja Negra**: se refiere a un sistema cuyo interior no puede ser develado, los elementos internos son desconocidos y solo puede conocerse por fuera, o a través de manipulaciones externas u observaciones externas; si bien se puede saber que pasa dentro de la caja negra, ya que puede ser transparente, no se puede comprender o explicar lo que se ve. El cerebro humano es un concepto de caja negra.

4) Concepto de **Retroalimentación** (feedback): es la teoría de los servo - mecanismos. La retroalimentación es un proceso por el cual las salidas vuelven a las entradas alterándolas de alguna manera. Existe retroalimentación positiva y negativa.

5) Concepto de **Homeostasis**: se obtiene a través de dispositivos de feedback y es equilibrio dinámico entre las partes del sistema que tienden a adaptarse para alcanzar un equilibrio interno frente a, las variaciones del ambiente.

6) Concepto de **Redundancia**: es la repetición del mensaje para garantizar que, la recepción es correcta, la redundancia introduce en el sistema de comunicación cierta capacidad de eliminar el ruido y prevenir distorsiones y errores en la recepción del mensaje. Es decir como asegurarnos de que todo este bien. Ej. tocar 2 veces la puerta; existe dentro de este concepto la Manía que es cuando uno vuelve a repetir la redundancia en forma innecesaria.

7) Concepto de **Entropía**: se refiere a la transformación, como concepto en las ciencias de la comunicación, la entropía es la 2<sup>da</sup> ley de la termodinámica y se refiere a la pérdida de energía en sistemas aislados que los lleva a la degradación, a la desintegración y la desaparición.

La entropía en la organización significa que si uno inmediatamente a algo no lo encausa, no lo coloca en el lugar debido, después le va a significar, pérdida de tiempo ej.: Hoy nosotros ponemos nuestros apuntes en un orden relativo y se están recordando ciertas indicaciones y dentro de 5 días no nos acordamos de esas indicaciones, excepto que las hallamos anotado.

En la organización la entropía es fuerte cuando uno a la transformación que se da no la capta de inmediato y esa organización empieza a desintegrarse. Ej.: cuando uno necesita un papel y no lo encuentra, eso es una entropía.

Concepto de **Sinergia**: tiene 2 ideas-, 1<sup>ra</sup> de cooperación y 2<sup>da</sup> de que sinergia significa todo lo que está relacionado con un conjunto llamaríamos a ello trabajo conjunto

Custidiano señala que sinergia es cooperación.

Según Chiavenato sinergia surge del griego “sin” que significa “con” y “ergos” que, significa “trabajo” y por ello es trabajo en conjunto.

Lo que sucede es que el trabajo en conjunto no es algo que se da como resultado, si no que se da como un proceso. Ej: Yo entro a la clase, explico y entrego un papel; el papel es el resultado es el trabajo; el proceso es entrar, tomar la idea y escribir.

Pero la real academia española señala que lo sinérgico es lo que va entrelazándose, lo que va cooperándose, la integración. La palabra sinergia deriva de la biología y a esta no le interesa el resultado o si el trabajo es conjunto o no conjunto, lo importante es la cooperación por que sin esta no hay trabajo en conjunto.

La organización debe lograr la sinergia. El todo es mayor que la suma de las partes, pero esto es así si todos colaboran entre si, si todos tienen espíritu de solidaridad, sino prevalece el sentido de la envidia, del rencor.

### Propiedades de los sistemas cibernéticos:

- 1) Son excesivamente complejos: por lo tanto deben enfocarse a través de la caja negra.
- 2) Son probabilísticos deben ser enfocados a través de la estadística y de la teoría de la información.
- 3) Son autorregulados, por lo tanto deben ser enfocados a través de la retroalimentación que garantice la homeóstasis.

Jerarquía de los sistemas: los sistemas son piramidales, están constituidos de sistemas o subsistemas relacionados entre sí por un proceso de estándar, de interacción. El propio universo es un sistema constituido por una infinidad de sistemas y subsistemas íntimamente relacionados entre sí.

- 1) Estructura Estática: podría denominarse nivel de los armazones, compuesto de estructuras. Ej: estructura ósea.
- 2) Sistema Dinámico Simple: son sistemas predecibles por naturaleza. Movimientos sencillos y predeterminados.
- 3) Mecanismo de Control o Cibernético: transmisión e interpretación de información. El sistema mantiene su equilibrio mediante la autorregulación dentro de límites establecidos. Ej. el termostato.
- 4) Sistema Abierto o Estructura Autorregulada: es adaptable, autónomo y autorregulable. Distingue entre un ser vivo y un ser no vivo.
- 5) Nivel Genético: Asociativo: hay asignación de funciones, hay elementos sensores para detectar el medio. Ej. las plantas
- 6) Nivel Animal (movilidad y conocimiento.): relación entre estímulo y respuesta según la imagen: se caracteriza por una movilidad creciente y autoconocimiento. Aparecen receptores de información especializados con ojos y oídos.
- 7) Nivel Humano (fundamentalmente mente conciencia autoreflexiva): además de las características del nivel animal, el hombre posee conciencia, tiene capacidad de autorreflexión, inteligencia, imagen del tiempo. Su relación y comportamiento están relacionados con el tiempo en el que está inserto.
- 8) Organizaciones Sociales (entran a actuar los mensajes): es un conjunto de roles e interrelaciones entre las personas vinculadas por canales de información; en el cual se considera el contenido y significado de los mensajes, los valores y las relaciones humanas.
- 9) Sistemas Trascendentes: se refiere al sistema donde el hombre tiene o hace preguntas y no tiene ninguna respuesta. Lo trascendente es lo metafísico, lo que está más allá de nosotros. Ej. La muerte.

Es importante señalar que la cibernética da mucha importancia a los modelos, sean físicos o matemáticos, para la comprensión del funcionamiento de los sistemas.

Con la mecanización que se, inicio con la revolución industrial, el esfuerzo muscular del hombre paso a la máquina, sin embargo con la automatización, provocada por la cibernética, muchas tareas que cabían al cerebro humano pasaron también a la máquina.

El computador tiende a sustituir al hombre en una gama creciente de actividades y con gran ventaja.

### Principales consecuencias de la cibernética In la administración:

A) La Automatización: Con la automatización surgieron fábricas autodirigidas. Lo mismo ocurre en organizaciones cuyas reacciones u operaciones son relativamente estables y cíclicas, como las centrales eléctricas por ejemplo.

B) La informática: se transformó en una importante herramienta tecnología a disposición del hombre para promover su desarrollo económico y social, por la agilización del proceso de decisión y por la optimización de la utilización de los recursos existentes.

La cibernética proporcionó una profunda influencia sobre la administración, no solo en términos de conceptos y de ideas sino también por sus productos como máquinas y computadoras.

Pregunta le examen: ¿Qué es la Entropía Negativa? El sistema debe proveer continuamente recursos materiales y humanos, de los cuales va a surgir información.

Sabemos que la entropía es algo que va desorganizándose, pero cuando uno va proveyendo de materiales, energía, etc, hace que el proceso sea negativo; permitiendo que un sistema continúe existiendo

EJ: el hombre necesita alimentarse y esa alimentación es recurrente.

### **4.3. El pensamiento Administrativo: Modelos Matemáticos La Teoría de Sistemas y sus aportes metodológicos.**

#### Modelos matemáticos:

La Teoría Matemática se preocupa por constituir modelos matemáticos capaces de simular situaciones reales de la empresa. La creación de modelos matemáticos se orienta principalmente hacia la solución de problemas de toma de decisiones. La Teoría Matemática coloca su énfasis en el proceso decisorio. Buena parte de las decisiones administrativas pueden tomarse con base en las soluciones sustentadas en ecuaciones matemáticas que simulan situaciones reales, que obedecen a determinadas "leyes" o regularidades. Se vio que el modelo es la representación de una cosa o el estándar de algo a ser hecho; la contribución de la Teoría Matemática se realiza a través del modelo. La Teoría Matemática ha ayudado mucho a la planificación.

En la Teoría Matemática, el modelo se usa generalmente como simulación de situaciones futuras y la evaluación de la probabilidad de su ocurrencia. El modelo busca delinear el área de acción de manera que proporcione el alcance de una situación futura con una razonable esperanza de ocurrencia

Es importante señalar que los libros "Teoría de los Juegos", que constituyó la ante sala de lo que sería los modelos matemáticos, y "Teoría Matemática de la Información", son los primeros en hablar, de la estrategia como un problema matemático; esta escuela plantea la perspectiva del proceso decisorio analizando la esencia del problema.

La Teoría Matemática aplicada a la administración es conocida como Investigación Operativa ("O.R." o "I.O.").

Investigación Operacional (I.O.): utiliza herramientas propias, casi todas cuantitativas. Las herramientas cuantitativas son los modelos matemáticos de Investigación Operacional (I.O.),podernos decir que la I.O. resuelve los problemas, estructurando mediante ecuaciones.

Los modelos de la I.O. son apenas una representación simbólica y simplificada de la realidad organizacional que se pretende observar, como esa realidad organizacional es compleja, la única manera de tratar racionalmente con ella en procesos decisorios es a través de un modelo simplificado: el modelo homórfico.

Los modelos cuantitativos de la I.O. más empleados son los modelos matemáticos y los modelos de simulación. Existen modelos ya desarrollados (enlatados) tanto analíticos como de simulación, listos para ser utilizados.

Sin embargo las situaciones más complejas exigen forzosamente el desarrollo de modelos o al menos su adaptación. Por lo general, los modelos de simulación se diseñan sobre medidas para cada caso.

La I.O. es una de las alternativas de métodos cuantitativos de enorme operación dentro de la administración, cuyo origen se da en:

- a) La teoría de los juegos.
- b) El proceso decisorio de Simon.
- c) Las decisiones programadas y no programadas de Shannon y Weaver con "Teoría Matemática de la Información"

- d) Las computadoras (década del 50 y 60). y que utiliza técnicas como:
- 1) La teoría de los juegos y los conflictos.
  - 2) Teoría de la espera o teoría de las colas
  - 3) La teoría de los grados (camino crítico, PERT)
  - 4) Programación Lineal.
  - 5) Teoría de las probabilidades.
  - 6) Programación dinámica.

Muchas de las definiciones de I.O. incluyen tres aspectos básicos comunes al enfoque de la I.O. en la toma de decisiones administrativas: La I.O. usa:

1. La probabilidad para las decisiones bajo condiciones de riesgo o incertidumbre.
2. La estadística en la sistematización y el análisis de los datos con el propósito de obtener soluciones significativas matemáticas.
3. La matemática en la formulación de modelo cuantitativos

El método de la I.O. se desarrolla en seis fases:

- a) Formular el problema. Es necesario hacer un análisis de los sistemas, de los objetivos y de las alternativas de acción.
- b) Constituir un modelo matemático para representar el sistema en estudio: ese modelo expresa la eficacia del sistema en estudio como función de un conjunto de variables, de las cuales al menos una está sujeta a control.
- c) Deducir una solución del modelo. Existen esencialmente dos tipos de procedimientos para derivar una solución óptima (o casi óptima de un modelo), el proceso analítico y el proceso numérico.
- d) Probar el modelo y la solución: un modelo es solo la representación parcial de la realidad. El modelo es bueno cuando a pesar de esa deficiencia, es capaz de prever con exactitud el efecto de los cambios en el sistema y la eficiencia general de este.
- e) Establecer control sobre la solución. Una solución calcada de un modelo. Solamente será solución mientras las variables no controladas conserven sus valores y las relaciones entre variables en el modelo se mantengan constantes (efecto).
- f) Llevar a la práctica la solución, realizar la implementación (se prueba el funcionamiento).

Los principales campos de aplicación de la I.O. son:

- a) En relación a personas:
  1. Organización y gerencia.
  2. Ausentismo y relaciones de trabajo.
  - 3.. Economía.
  4. Decisiones industriales.
  5. Organización de cambios tecnológicos.
- b) Con relación a personas y máquinas.

1. Eficiencia y productividad.
2. Organización de flujos en fábricas.
3. Métodos de control de calidad, inspección y muestreo.
4. Prevención de accidentes.,.
5. Organización de cambios tecnológicos.

c) En relación a movimientos:

1. Transporte, almacenamiento, distribución y manipulación (logística)
2. Comunicaciones.

#### La teoría de sistemas aplicadas a la administración:

La teoría general de sistemas fue planteada en el campo de la biología en el año 1930 por Luwig Von Bertalanffy. Su objetivo era buscar un método común a todas las ciencias. La teoría de sistemas significa el supuesto filosófico y práctico de interrelación e interdependencia de las partes hacia el todo.

Un método importante de la teoría de sistemas es el enfoque teleológico: que explica los hechos no por sus causas, sino por sus fines. El aporte más importante en el análisis de la organización, consiste en considerarla como un todo interrelacionado teniendo en cuenta la importancia del medio en su comportamiento. Se descubre que la organización y su conducción, consisten en una complejidad. La aplicación de esta teoría no consiste en formular una nueva escuela. Sólo trata de aplicar un nuevo criterio metodológico.

#### Un Sistema es:

- a) Un conjunto de elementos, (partes u órganos del sistema). Es importante la relación partes, - todo - relaciones.
- b) Dinámicamente relacionados (red de comunicaciones). El todo es unificado, armónico e integrado. Ej: una clase donde hay participación por parte de los alumnos.
- c) Forman una actividad (operación o procesamiento del sistema).
- d) La función se desagrega en subfunción.
- e) Para lograr un objetivo (finalidad del sistema).
- f) Los fines corresponden a actividades y el todo tiene límites.
- g) Opera sobre datos, energía y materia (insumo o entrada de recursos).
- h) Para proveer: información, energía (servicios), materia (bienes) ósea son las salidas del sistema.
- i) Las funciones como las actividades están limitadas por la configuración del sistema.

Es importante distinguir la idea o concepto de sistema de la aplicación del concepto sistema a la organización empresarial. ,

#### Una empresa es un Sistema:

- 1) Organizativo (organización).
- 2) Social (donde actúa la organización).
- 3) Operativo.(realiza un proceso de transformación)
- 4) Abierto (interactúa con su ambiente).
- 5) Económico (agrega valor).
- 6) Sistema de poder (autoridad - decisión).

Chiavenato señala que todos los sistemas son operativos y según Custidiano esto no es así por que no todos los sistema tienen información, energía y materia por ello existen características que son exclusivas de los sistemas operativos. La Teoría General de Sistemas se funda en 3 premisas:

- a) Los sistemas existen dentro de sistemas: las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, y así sucesivamente.
- b) Los sistemas son abiertos: cada sistema que se examine excepto el menor o el mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos. Los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto, es pierde sus fuentes de energía.
- c) Las funciones de un sistema depende de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen por que están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

Los aportes metodológicos: es la aplicación del concepto de sistemas a la empresa, los aportes metodológicos se refiere a la manera en que los sistemas se manifiestan.

El concepto de sistema no es una tecnología en si, pero es la resultante de ella, permitiendo una visión comprensiva, amplia y "gestálgica" (Gestalt: es una corriente de la psicología, cuya tesis principal es que el todo es mayor que la suma de las partes". El todo no debe ser confundido con .agregados adicionales. No se trata de sumar las partes de un conjunto de elementos completos, dándoles configuración total.

El todo es un objeto concretamente organizado. Hay autores que dicen que la palabra organización debe ser sinónimo de sistema.

En la medicina se habla de Holística, en donde "holi" significa todo, la holística señala una forma de curar atendiendo al todo, es decir no hay enfermedad, hay enfermos, una dolencia estable un todo, que es el paciente.

Katz y Kahn, ven a las organizaciones como un sistema de papeles (conjunto de actividades requeridas por el individuo que ocupa una cierta posición en la organización, o sea el estatus), dicen que las organizaciones son sistemas sociales.

En síntesis la Teoría Matemática hace énfasis en el proceso decisorio. La toma de decisiones es el punto central de la Teoría Matemática y puede estudiarse desde dos perspectivas:

*1. Perspectiva del proceso:* es una perspectiva muy genérica que se concentra en las etapas de la toma de decisiones, es decir él en el proceso de decisión como una secuencia de actividades. Según ella, el objetivo de la administración es seleccionar la mejor alternativa en el proceso de decisión. Se trata de un enfoque muy criticado por relacionarse casi exclusivamente con el procedimiento y no con el contenido de la decisión. Se preocupa ante todo por la forma como se decide.

Esta perspectiva, se concentra más en la selección entre las alternativas de solución y en la eficiencia del proceso.

Existen muchos modelos matemáticos que buscan representar en teoría y de manera real la forma como los administradores toman decisiones, modelos que van desde la total racionalidad (medios para el logro de

objetivos) hasta la total irracionalidad (en la que predomina la selección con base en emociones impulso irracionales), basándose en la perspectiva del proceso.

2. *Perspectiva del problema*: es una perspectiva orientada hacia la solución de problemas, que ha sido muy criticada por no indicar los medios suficientes para la implementación directa de las soluciones y por ser deficiente cuando las situaciones identificadas demandan diferentes modelos de implementación. En la perspectiva del problema, quien toma la decisión puede aplicar métodos cuantitativos para **hacer que le proceso decisorio sea lo más racional posible**, concentrándose principalmente en determinar y expresar mediante las ecuaciones el problema que va a resolver. Se preocupa más por la eficiencia de decisión.

Es importante señalar que no todo es problema. -pero por el aspecto matemático conviene,,,. trabajar con la idea de problema, pero hay que tener cuidado, por que hay cosas que no tienen la modalidad de Problema. Ej.: todas las situaciones que no me están generando dificultades actuales, pero que uno lo ve con condición de futuro o sea con aspiraciones.

#### **4.4. Teoría de la Contingencia. Tendencia a la Administración competitiva y con base estratégica.**

Teoría de la contingencia: trata de responder como los sistemas interactúan con su ambiente.

Contingencia: hecho incierto o eventual que puede suceder o no. Posibilidad que ocurra, es un riesgo.

No existe un único modelo organizacional ni un único modo de administrar un entorno cambiante y turbulento. El entorno puede modelar el tipo de organización u exigir un modelo de administración específico. Las variables que producen mas impacto son el entorno y la tecnología. Dichas variables condicionarían el diseño organizacional.

La Teoría de la Contingencia no solo reúne ciertos elementos importantes para el análisis si no que tiene un consenso con respecto a temas comunes.

- 1) Unanimidad en el rechazo de los principios generales de la administración: no hay una mejor manera" (the best way); todo depende, (it depends) de las características ambientales relevantes a la organización. La teoría tradicional dice siempre hay una mejor manera pero en realidad lo que los gerentes hacen depende de las circunstancias del ambiente. La practica administrativa es situacional y circunstancial o sea es contingente.
- 2) Por lo anterior, lo que sigue es que el gerente (administrador) debe desarrollar sus habilidades de diagnóstico para tener la idea precisa, en el momento preciso.

El enfoque contingencial suple a la administración de conceptos, instrumentos, diagnostico, métodos y técnicas apropiadas para el análisis y resolución de problemas situacionales.

- 3) El enfoque contingente es aplicable a un, sin número de habilidades administrativas, principalmente aquellas que incorporan componentes de comportamiento.

Se puede considerar a la teoría de la contingencia como una consecuencia de la Teoría de los Sistemas.

Las organizaciones y su conducción deben ser diseñadas a situaciones, específicas. Las variables del entorno son variables independientes mientras que la organización y las técnicas administrativas, son variables dependientes a través de una relación funcional.

No hay una relación de causa y efecto. Los directivos consideran una relación funcional con el entorno y pueden elegir la mejor forma de conducción. La mayoría de los anteriores indican que esta relación es de "si-entonces". Las contingencias extremas pueden ser tanto oportunidades como restricciones que influyen en la estructura y los proceso organizacionales. Si el hombre es el factor interviniente, entonces, la circunstancia o la contingencia impera. Si la administración está supeditada a turbulencia y condiciones no predecibles; debe adaptarse a situaciones contingentes.

En general esta teoría procura explicar que no hay nada absoluto en los principios de la organización. Los aspectos universales y normativos deben sustituirse por el criterio de adecuación entre organización, ambiente y tecnología.

Tendencia a la administración competitiva y con base estratégica:

"Es importante no confundir la idea de calidad con la idea de competitividad."

Calidad: es un proceso tendiente a ser el mejor del segmento en cualquier sentido.

Competitividad: es ganar en el segmento, en un sentido determinado, por situaciones dadas, rigurosas. La cooperación se asocia a la competitividad (exportaciones, implica cooperación y también competitividad).

Una persona puede tener una alta calidad en un nivel, pero otra persona cambia esa calidad sobre la base de otra inclinación que le da al segmento, entonces competitivamente le gana, por que puede competir inclinando el segmento en una modificación del gusto. Lo que se hace es asociar la idea de competitividad a la idea de creatividad, de innovación (crear mercados).

La administración competitiva nos puede llevar a máximos niveles de eficacia, a los cuales se llega por medio de la rentabilidad, la sustentabilidad (significa hacer algo a largo plazo) y la productividad

$$= \frac{\text{Salidas}}{\text{Entradas}}$$

La productividad se debe lograr con el mejoramiento de las salidas a través de un mejor aprovechamiento de los insumos (entradas) y todo ello en función de los requerimientos, gustos y preferencias del mercado.

La calidad no conduce necesariamente a la competitividad, la calidad es un proceso que busca satisfacer a determinadas situaciones de rentabilidad, en cambio la competitividad es una meta, a veces se da acorto plazo, pero debemos verla a largo plazo; se trata de mantenerse y ganar posiciones dentro del mercado.

Cuando vemos la competitividad, como meta a largo plazo, entonces comprendemos en que consiste la llamada administración con base estratégica. La calidad está metida dentro de la competitividad, por que para competir tengo que tener calidad, pero que tenga calidad no quiere decir que sea competitivo.

La estrategia se integra con la administración, es su base, su orientación e impulso inercial, por ello el rumbo estratégico en las empresas necesita de una base competitiva, su limite es parcial (cambio en los competidores), demanda concentración y vigencia, esmero y atención.

La estrategia es el sustento del proceso administrativo, este nos conduce al desarrollo, y este a las metas de la organización. Es importante señalar que existen matices de acción que deben ser tenido en cuenta para el desarrollo de la estrategia. Ej: para nosotros un segundo no es nada, pero para un atleta olímpico es demasiado.

#### **4.5. El Pensamiento Administrativo: Enfoque de la Negociación. Hacia una teoría integrada de la administración.**

La negociación es una actividad dialéctica que realiza la organización frente a sus oponente, en la cual las partes representan intereses discrepantes, se comunican, interactúan, influyéndose recíprocamente con el fin de arribar a un acuerdo mutuamente aceptado, que es desde allí, un objetivo comun en cuyo logro la partes se comprometen.

Tipos de negociación:

- 1) Distributiva: es la que resulta excluyente (lo que uno gana el otro pierde). Ej: en un partido de fútbol uno gana y el otro pierde.
- 2) Integrativa: en este contexto, pueden ganar ambos. EJ.: en un campeonato de fútbol lo 2 equipos empatan y lo que se logra es que uno gana el campeonato y el otro evita el descenso en la tabla.

Enfoque de las negociaciones:



Hay enfoques que ponen a la negociación en un lugar privilegiado durante todos estos años por un lado la necesidad de comprender que una organización no se maneja solo de la organización hacia adentro, sino también hacia su entorno. Esto hace que la organización necesite aprender a negociar con cada uno de estos protagonistas del entorno.

Por otro lado, un contexto cada vez más turbulento hace que las condiciones negociadas varíen permanentemente, con lo cual las herramientas de las negociaciones son cada vez más útiles.

La negociación se manifiesta en la vida de las organizaciones de muy diversas maneras:

1. En el proceso de formación de objetivos de la organización.
2. En la búsqueda y consolidación de mercados (ventas).
3. En sus relaciones funcionales: proveedor - personal, comunidad - estado; mejoramiento del medio ambiente.
4. En su expansión y consolidación:
  - a) Colocación de paquetes accionarios.
  - b) Fusión y adquisición.
  - c) Aumento del capital o asignación de utilidades.
  - d) Formación de otras empresas.
5. Como manera o forma de resolver conflictos de tipo integrativo.
6. Como manera de satisfacer la participación personal en el éxito de una organización.
7. La organización en sus instantes cruciales negocia su misma sobrevivencia: si continua como tal o desaparece,

La negociación es integrativa y cooperativa. Todo tiene su punto acordable. En toda negociación es importante la comunicación y el clima en donde se desarrolla la misma.

Es mejor decir acordar que negociar, por que se considera, erróneamente, que la negociación es algo ilícito.

En toda negociación hay 2 partes una ganadora y otra perdedora,

sin embargo, en el corto plazo las 2 partes pueden:

	LOGRAR	PERDER
LOGRAR	Yo logro - Tu logras,	Yo pierdo - Tu logras
PERDER	Yo logro - Tu pierdes	Yo pierdo - Tu pierdes

Cuando se produce Yo logro - Tu logras estamos ante una negociación integrativa.

Los procesos de la negociación:

- 1) Definir: para esto hay que separar claramente dos aspectos: - Lo esencial.  
- Lo negociable
- 2) Armar: Antes de presentarse a negociar, se debe armar la presentación. Esta es la etapa de búsqueda de la información. En primer lugar, se deben generar ciento de alternativas para el asunto negociable. Luego se debe ocupar del escenario.
- 3) Explorar: una vez negociando, hay que tomar siempre la iniciativa.

4) Perseguir: es terminar la negociación. En algún momento tiene que terminar, el que ha llevado la iniciativa debe saber cuando es ese momento. Hay que tomar una posición, concediendo algo, ni mucho ni muy poco. Si la negociación va por mal camino se deberá requerir ayuda.

Cada uno de éstos factores de la negociación (información, estilo, generación de alternativas y táctica) conforman la ventaja competitiva del emprendedor.

Hacia una teoría integrada de la administración: Durante los últimos casi más de cien años, han surgido diferentes enfoques del pensamiento administrativo. La integración de las teorías se da como consecuencia de las investigaciones de la materia que van desarrollándose de manera conjunta y sucesiva. Cada investigación que resulta fructífera (que descubre algo) constituye el punto de partida para 2 aspectos principales:

- 1) Para integrar conocimientos ya existentes.
- 2) Para definir nuevos rumbos en los conocimientos y en su organización.

En una investigación se va poniendo de relieve lo que está ocurriendo, plantea cosas nuevas, va ampliando el conocimiento.

Koontz dice que en cada momento va habiendo un nuevo paradigma, y que esos paradigmas se integran.

Mintzberg señala que de acuerdo a la integración del conocimiento: “en materia de teorías y aportes debe observarse su contenido con sumo cuidado, no todo lo viejo es malo, ni todo lo nuevo es bueno”. Lo bueno debe advertirse a través de sus efectos y no de su procedencia; cada tiempo tiene sus reclamos.

El análisis científico del trabajo de Taylor es aún revolucionario. El aporte de Fayol con el punto de vista del proceso administrativo en que resalta las funciones del administrador y el enfoque cuantitativo, enfatizando en la cuantificación de las decisiones administrativas, cierra una etapa importante en la integración del pensamiento administrativo.

El enfoque de comportamiento humano completa la omisión de Taylor de la presencia humana en las organizaciones; el comportamiento administrativo como teoría fue la base para el D.O., la cibernética y los modelos matemáticos. El D.O. posibilitó el cambio planeado entre el individuo o agente (porque está dentro de la organización), la organización y el medio ambiente. la cibernética puso énfasis en el nexo entre la comunicación y el control, sus instrumentos, la organización y el medio ambiente.

La “contingencia” aportó la relación de la tecnología y el medio ambiente con la organización en cada momento, o en cada contingencia que atraviere la organización. Por su parte los modelos matemático organizaron el sentido del proceso decisorio, de la organización de los conflictos, de las operaciones productivas, y de las secuencias operacionales con procedimientos cuantificables. Por último la teoría de sistemas unificó aspectos relacionados con la concepción estratégica el estructuralismo y la teoría de las organización y la cibernética.

Todo este conjunto ha sido replanteado constantemente en el tiempo por Peter Drucker, Henry Mintzberg, Octave Gelinier y por las prácticas administrativas realizadas en Japón.

En el presente se pueden ensamblar los diferentes enfoques en un todo coherente, eliminando aquello que no lo sea, o de escaso valor científico.

¿Cuáles serían temas actuales que pueden ser contenidos aun por el conjunto de enfoques mencionados?

- Ellos son:
- Una economía mundial globalizada.
  - La coordinación del estado y las empresas.
  - Una sociedad empresaria.
  - La gerencia estratégica.
  - Las empresas integradas en diferentes negocios.

- La sociedad de la información.
- El poder del conocimiento.
- Adaptación creativa de las organizaciones.
- La interdependencia organizacional.
- Estructuras organizacionales simples.
- Redes dinámicas.
- Crear y administrar culturas.
- La preponderancia de las relaciones formales como base del poder.
- Liderazgo.

También hay una relación entre los diferentes enfoques de la administración según como consideremos el sistema organización:, cerrado o abierto, y al hombre como agente racional o agente social.

Una manera de cerrar las ideas en administración hacía una teoría integrada, es que su contenido puede ser compatible entre sí. En efecto, el modelo del objetivo racional enfatiza en lograr resultados en la productividad, en una dirección con claridad en los objetivos y con el control, como instrumento de la dirección. El modelo del proceso interno, privilegia la estabilidad, el control, la documentación pertinente, la gestión de la información como visión interna. El modelo de las Relaciones Humanas busca la flexibilidad a través de la participación, la apertura, el compromiso de las personas, pero con una visión interna. El modelo de los sistemas abiertos se mueve entre la flexibilidad y la visión externa, para el crecimiento, la adquisición de recursos. la innovación y la adaptación activa con el entorno.

En síntesis lo importante es establecer como, de que forma y donde se inician y desarrollan los procesos administrativos de decisión y acción.

"La experiencia (empírica) no es el final del conocimiento, es el comienzo".

La práctica debe basarse en conocimiento, principios, conceptos. Todo ser humano tiene fines.

## 5. 1. Un modelo de Análisis administrativo: Rol del modelo. Sentido ético de la administración.

El modelo:

a) Es un esquema intermedio. Apreciación de la realidad sobre las exigencias del conocimiento (predictivo, analítico, probabilístico) sobre el fin.

b) Es una representación simplificada de la realidad (estudiada como campo disciplinario), define y selecciona:

Variables

Indicadores.

Funciones que relaciona las variables ("y" en función de "x")

Se esquematiza a través de distintos elementos de estudio e interpretación.  
(símbolos, fórmulas).

} Susceptibles de medición y comprensión

d) Administrativamente destaca los aspectos salientes de la realidad organizativa: a la que se enfrenta.

e) Significa entonces la exposición de sucesivos "grados de abstracción" para resaltar los elementos que inciden en la realidad.

f) Estos grados sucesivos tienen un sentido que no es relevante en cuanto a su oportunidad, si es relevante su instancia de correlación. Ej. yo confecciono un modelo macroeconómico y debo relacionarlo o introducirlo en la pobreza, en la desocupación, etc.

Podemos decir que el modelo va desde un nivel más abstracto a n nivel menos abstracto y que se encuentra en mejores condiciones para aplicarse a la realidad.

Sentido ético de la administración: el sentido ético de la administración ha sido tratado por diversos autores que consideran la importancia crucial que asume para la tarea del dirigente, orientada a la "acción" de individuos o grupos humanos;

Esta finalidad práctica no puede descuidar virtudes del obrar, como ocurre con prudencia, virtud de formidable practicidad que se manifiesta en la conducta directiva.

El director de una organización debe establecer una actitud finalista que encamine las decisiones hacia un fin compatible con la dignidad de la persona humana y con la responsabilidad que asume frente a la sociedad en que está actuando.

Esta finalidades, las incluimos desde una doble perspectiva al considerar:

1) Conservación y perfeccionamiento del hombre: solo el respeto a estos valores permiten fundamentar y desarrollar desde una perspectiva filosófica un conocimiento sistematizado de las cosas por sus últimas causas o razones.

2) Satisfacción de sus distintas necesidades: una organización actúa como sistemas respondiendo a una escala determinada de necesidades, permitiendo así mismo y a sus participante humanos satisfacer distintos géneros de necesidades, tanto en el ámbito interno como externo de la empresa.

El alejamiento de estas finalidades impide que, las organizaciones humanas alcancen bases más estables y que trasciendan a sus fundadores. Las organizaciones tienen razón de ser en función de esta orientación última, que al no tenerla en cuenta, hace reflexionar que los cambios globales experimentados por los valores sociales y tecnológicos transformando nuestras instituciones y nuestra mentalidad.

En las organizaciones los administradores compiten por información, influencia y recursos. Es fácil comprender la posibilidad de que surjan conflictos al seleccionar tanto los fines como los medios y la pregunta de que criterios debe guiar el comportamiento ético se vuelve crítica. Se han desarrollado tres tipos de teorías morales en el campo de la ética normativa:

1) Teoría utilitaria: sugiere que los planes y acciones se evalúen según sus consecuencias. La idea principal es que los planes o las acciones deben producir el mayor bien para el mayor número de personas.

2) Teoría basada en los Derechos: sostiene que todos los seres humanos tienen derechos básicos.

Algunos ejemplos son los derechos de libertad de conciencia, libertad de expresión, y a un juicio legal.

3) Teoría de la Justicia: exige que la justicia y la equidad, así como la imparcialidad guíen a quienes toman las decisiones.

Diferencia entre Moral y Ética:

Moral se plantea en un sentido más amplio que el de la ética, en cuanto a su carácter aunque el origen del vocablo sea similar en ambas expresiones.

La moral se plantea en 2 aspectos:

1) Las relaciones globales dentro de la comunidad (moral social). Moral institucional que da origen al derecho coercitivo.

2) Ética: se refiere al comportamiento del individuo con referencia a otros comportamientos, pero que lo atañen a él en particular.

Algo puede ser moral y ético al mismo tiempo, cuando más alto se está en el nivel jerárquico, más moral institucional existe.

¿Qué es la ética?

La ética: limita, define y orienta los valores sobre los que se asienta el comportamiento humano.

La ética es el estudio de la moralidad de los actos humanos, por tal razón existen normas para tales actos. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros de la sociedad.

La ética se ocupa de las normas de la conducta que gobiernan las relaciones entre los seres humanos y sus instituciones con arreglo a cierta escala de valores.

El mundo de la ética es un mundo de acciones ordenadas para un fin y esa finalidad es lo que corresponde a la perfección de la naturaleza humana.

Sin un sistema de valores en orden al bien no hay equilibrio en la sociedad.

En síntesis:

La ética es finalista: en ella se plantea seguir el bien e inspirarse en ello para lograrlo.

La moral es institucional, es funcionalista: sin dejar de perseguir el bien, las instituciones como obran en forma despersonalizada, tratan de que se logre bien una función..

Es ético:

- a) No hacer daño.
- b) Hacer el bien a los más próximos.
- c) Hacer el bien a los menos próximos. Ej.: un vecino.
- d) Hacer el bien incluso al que le hace mal a uno.

Principales conductas del administrador vinculados con la ética: el administrador toma decisiones las cuales deben ser fundamentadas a través de la ética, a demás este debe saber cuales son las consecuencias de las mismas.

Ejemplo:

- El trabajo no es una mercancía que está sujeta a la oferta y la demanda.
- Las organizaciones tienen fines múltiples, pero uno de los principales debe ser proveer empleo.
- La libertad económica es una de las grandes conquistas del hombre pero debe ser limitada por la intervención del estado.

Las decisiones éticas en las organizaciones están vinculadas a la justicia social, a la defensa de las personas humana, a la construcción de una sociedad mas justa y a poner barreras y límites a la injusticia.

Actuar éticamente, es actuar con rectitud.

Estas ideas a cerca de la ética guían las decisiones que se toman en muchas organizaciones. Dichas decisiones pueden debilitar o reforzar la dignidad humana.

Sentido ético de la Administración: la administración al organizar comportamientos humanos no puede desdeñar el fin del comportamiento humano; por que la administración no es una mera técnica ni una disciplina. Al ser humano no se lo manipula (no se lo engaña ni se juega con el otro), sino que se lo motiva.

Es bueno buscar y luchar por nuestro mejoramiento, lo que no es bueno si lo hacemos en contra de los intereses de los demás. En la organización esto se relaciona con el principio de incongruencia o sea que el problema ético surge cuando el administrador tiene que compatibilizar los objetivos personales, con los de la organización.

## **5.2. Ámbito de la Administración. Fines y competencia de las organizaciones.**

Ámbito: tipicidad o modalidad que caracteriza a cada tipo de organización.

Es decir el ámbito está referido al orden institucional, es valorativo formal, se refiere al rango de disposición que habría de sustentar y conformar a la organización. En otros términos, se trata de brindar un

marco valorativo, un cimiento normativo o espacio de acción en el que habrá de desarrollarse las organizaciones.

Según el ámbito, corresponderá entonces la definición de los fines y la competencia de las organizaciones. Así tendremos criterios de ordenamiento y clasificación (tipología).

- A) Sobre su alcance: { Pública  
Privada
- B) Según su criterio de aprovechamiento: { Con fines de lucro  
Sin fines de lucro
- C) Según su duración: { Transitorias  
Estables
- D) Según su formalidad jurídica: { Asociaciones Civiles  
Sociedades Comerciales
- E) De acuerdo al área de actuación: { Empresas  
Clubes deportivos  
Asociaciones religiosas.  
Asociaciones educativas  
Asociaciones sanitarias etc..

La empresa es el ámbito de acción de la administración

El ámbito va a depender de un tiempo y un espacio determinado (aquí y ahora)

Tiempo y espacio { Valores  
Instituciones (creencias y costumbres que están arraizadas en la población)  
Normas que encauzan.  
Ordenamiento de base.  
Espacio en el que se sitúa a las organizaciones.

Fines y competencias: cada organización tiene fines; un aspecto formal: para que existen. un aspecto material: que realizan, cual es su área de trabajo. Los fines es el sentido con que se trabaja para que valores se trabaja, la competencia se refiere a aquello en lo que se trabaja a su materialidad. No hay que confundir fines y competencia con el objeto de la administración. El objeto de la administración se refiere a las diferencias del objeto material y del objeto formal.

### **5.3. Un Modelo de Análisis administrativo: Objeto de la Administración. Objeto material y objeto formal.**

La administración es aplicada en función de un objeto propio en un doble aspecto:

- En el orden económico: las necesidades que son del orden económico requieren de bienes y servicios para su satisfacción, los cuales a su vez son producidos de manera económica por la empresa, que se convierte de en el polo de la producción, la empresa cuando produce económicamente bienes y servicios responde a su objeto, es decir al comercializarlos a cierto precio en el mercado permite el cumplimiento de la misión asignada.

• En segundo lugar generando su organización para disponer convenientemente de sus recursos: la empresa que ocupa su lugar en el proceso económico requiere de una actividad conjunta y sistematizada para desempeñarse eficientemente. Esta actividad se desarrolla por la organización cuyo contenido conceptual tienen 2 acepciones:

- a) Organización Actividad: hablamos de las tareas que se realizan para que la organización funcione mejor y cumpla su fin la tarea debe entenderse como todo aquello que antecede, acompaña y sucede a la ejecución de los hechos. Acción de organizar.
- b) Organización Entidad: organización en cuanto al sujeto de la actividad en sí (quien realiza algo.), o se a el titular de derechos y obligaciones, es la persona de existencia ideal o normativa. Efecto de organizar.

Para la economía la empresa tiene una organización, en cambio para la administración, la empresa es una organización. su objetivo es tomado como un fenómeno.

Económicamente cuando decimos que la empresa tiene una organización, nos estamos refiriendo a la organización como un factor de la producción.

Para la administración, la empresa es una organización, es un medio que debe ser organizado hay una disposición interna frente a su desafío que es económico.

Las empresas se organizan para cumplir su objeto y para desarrollar su objetivo, porque desarrollando su objetivo práctico va a responder al orden económico donde está situada.

El Objeto: es el que de la empresa o sea producir bienes y servicios a través del proceso productivo mediante la utilización de factores para la satisfacción de las necesidades.

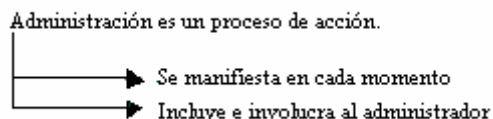
El Objetivo: es el para que de la empresa o sea para generar un excedente que cubra sus Costos, indica la motivación que lleva al empresario a producir que puede ser lograr una retribución o beneficio.

Objeto Material: la organización. Se actúa sobre las organizaciones(¿de que se ocupa?,¿ por qué se ocupa?) trabaja en ellas. (organización social)

Objeto Formal: realizar los objetivos de la organización. Se elaboran criterios de realización (eficiencia, eficacia y efectividad).

#### **5.4. Dimensiones de la Administración. Restricciones y factores intervinientes.**

Las dimensiones constituyen el conjunto de factores que se convierten en elementos condicionantes o coadyuvantes en el origen y durante todo proceso de administración.



#### Elementos de la administración:

- 1) Constituye un proceso de acción. La acción no tiene un punto de determinación, es continua, no es lo mismo que un acto ya que este tiene terminación.



- 2) La dirección tiene un carácter individual y colectivo: la administración va a estudiar a quienes la dirigen pero los va a estudiar colectivamente.
- 3) Analiza el comportamiento directivo: el comportamiento tienen dos modalidades
  - a) Liderazgo: asumir la representación, realiza lo que quiere el grupo.
  - b) Estilo de pensamiento y acción: conducta empírica, conducta racional y conducta cognitiva.
- 4) Realiza los fines de la organización: la administración planteará como fines, realizar los fines de la organización.

En síntesis: la administración es un proceso global y continuo, las actividades tienen una estructura básica. Esta es dinámica. Es un conjunto de actividades y funciones. Las mismas son cíclicas conformando fases que se entrelazan y se prolongan mutuamente. Hay pues una interdependencia y encadenamiento, unas sirven de base a otra en mutua dependencia.

#### Elementos del modelo:

A) Personalidad del directivo: Elementos:

- 1) Forma particular del liderazgo directivo.
- 2) Conformación actitudinal. Actividades cognitivas. Volitiva.
- 3) Modo de interacción según el comportamiento que manifiesta la dirección.

B) La naturaleza interna de la organización. Elementos:

- b) Condición física.
- c) Condición tecnológica.

C) El entorno: Elementos:

1. Estructuras económicas
2. Estructuras sociales.
3. Marco institucional (creencias, valores, costumbres).
4. Medio cultural.

Estas 3 dimensiones hacen variar a la administración, habrán de condicionar el proceso de acción lo pueden:

- a) Restringir: está medido a opinara limitado, es decir está todo contabilizado.
- b) Incitar: todos tienen iniciativa, lo impulsa a desarrollar.

Restricciones: los factores tienen un impacto amplio en la administración, el mismo puede ser reducido o neutralizado, el dirigente no es pasivo, sino que puede transformar y construir la realidad mediante su acción administrativa. Lo que varía es la percepción selectiva del dirigente, mediante la forma de ejecutar las actividades y las funciones de la dirección.

### 5.5. Modelo de Análisis Administrativo: Impulso y desarrollo. Niveles de abstracción, de concreción y de transición.

Impulso y desarrollo: evita las restricciones. Esto es muy importante por que se incita al empleado a tomar decisiones.

Niveles de abstracción, de concreción y de transición: todas las disciplinas (arte, ciencia) siempre cuando plantean la realidad se trata de un fotografía (se ve lo que está dentro del marco).

Se dice que el escritor cuando escribe algo, pondera determinados aspectos de la realidad, un actor cuando dramatiza destaca ciertos sentimientos, la ciencia también pondera un aspecto y sobre ello investiga.

Los niveles de abstracción son distintas maneras de aproximarse al organigrama. No hay un solo nivel de abstracción y concreción. En la concreción se pondera ciertas cosas. Ej: el pintor no puede pintar todo, pinta lo más importante. Por lo tanto podemos decir que todas las cosas tienen cierto grado de abstracciones, el grado depende de cada persona.

Cuando más abstracción tienen menos elementos concretos. Cuando menos abstracción tienen mas elementos concretos. Un nivel de abstracción es cuando uno coloca notas más amplias, más universales.

ABSTRACCIÓN	TRANSICIÓN	CONCRECIÓN
Ideas – Valores. Fines – Objetivos. Metas globales. Planes - Políticas – Estrategias.	Agentes – Recursos. Metas - Estructuras – Proceso. Comunicación – Proyecto. Dirección – Gestión.	Programas – Operaciones. Información - Ejecución. Aplicación - Instrumentación. Coordinación - Supervisión.

## 6. 1. El Proceso estratégico: Concepto. Formulación y desarrollo de la estrategia.

### El proceso estratégico: concepto

El concepto tradicional de estrategia proviene de la palabra griega "Strategos" jefe del ejercito.

Tradicionalmente utilizado en el terreno de las operaciones guerreras, solo una época bastante reciente éste termino se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios.

**Estrategia:** es el conjunto de decisiones que determinan el comportamiento exigido en un periodo de tiempo dado. Es la habilidad que se aplica para resolver un problema. La estrategia es el resultado de un acto creador, innovador, lógico y aplicado, que genera un conjunto de acciones coherentes de asignación de recursos y de decisiones tácticas, para alcanzar ciertos objetivos o metas.

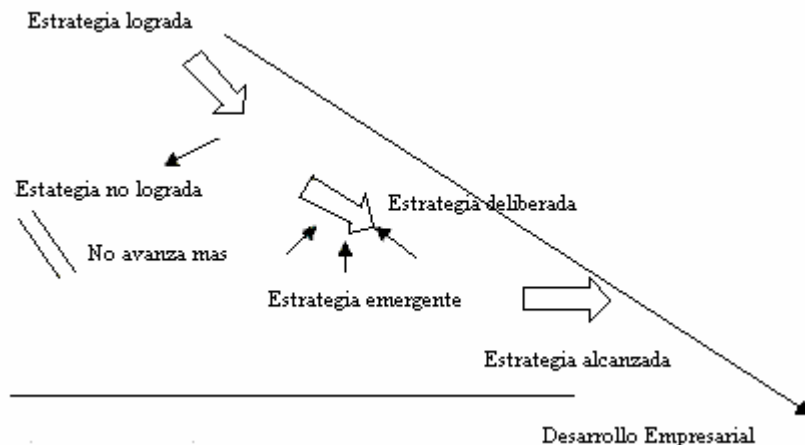
La estrategia es el resultado de las acciones humanas, las consecuencias de lo que uno hace.

Estrategia: es la base operativa del planeamiento. Es una acción compleja que se desarrolla con el fin de alcanzar objetivos de cierto nivel de importancia para lo cual debe sortear obstáculos internos y/o externos a la personas u organización. Debiendo extremar los cuidados para que así sea en un tiempo, lugar y modo determinado.

En pocas palabras, estrategia básicamente seria la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto externo y lograr su objetivos.

### Formulación y desarrollo de la estrategia.

Si hay un formulación y un desarrollo es por que hay un proceso.



La estrategia deliberada es lo que uno piensa con anticipación.

La estrategia es emergente cuando surge ante un problema, puede en un momento surgir de un problema pero luego se desarrolla independientemente. Cuando existen varias estrategias propuestas y no son aceptadas, son estrategias no logradas.

Por estrategia para la administración básicamente, se entiende la adaptación de los recursos y, habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. En pocas palabras, estrategia básicamente seria la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

La estrategia trata de provocar cambios, modificar situaciones actuales o futuras, reorientar a la organización o de darle una dirección determinada. Se trata de un proceso, a través del cual se establecen los caminos para lograr los objetivos, regula la relación de la organización con su entorno, logra un

posicionamiento adecuado, funciona como un mecanismo que le permite a la organización reaccionar como un todo, y la ajusta al entorno.

La función de la estrategia es resolver el problema estratégico: oportunidades y amenazas del entorno, fortalezas y debilidades de la organización, mercados actuales y productos actuales. Lo que significa un examen sistemático de los factores externos e internos y una explotación de opciones y alternativas. Es una forma de pensar, un modo de administrar, un concepto sutil, una habilidad y una actitud.

Los principios generales son:

- Concentración de fuerzas: al competidor hay que atacarlo donde es más débil. Hay que concentrarse en productos y mercados adecuadamente seleccionados.
- La estrategia debe basarse en las fortalezas de la organización y evitar los puntos débiles.
- Los riesgos deben ser evitados aprovechando las oportunidades del entorno y las del mercado.
- La innovación tiene que ser un proceso continuo.
- Desarrollar y aprovechar los potenciales de sinergias, explotar al máximo las capacidades existentes en la empresa.
- Compatibilizar los objetivos con los recursos disponibles.
- Diseñar una organización eficaz.
- Tener en cuenta todos los riesgos.
- Aprovechar al máximo la capacidad de coalición: integración, fusión, compras de empresas, UTE . absorciones y joint venture.
- La estrategia debe ser comunicable con simplicidad y comprendida por todos los miembros de la organización.
- Luchar contra la búsqueda de resultados a corto plazo.
- Unidad de cultura: todos los miembros de la organización deben compartir un conjunto de normas y valores claves.

En síntesis primero se analiza la debilidad, la amenaza, la fortaleza y la oportunidad, luego se identifican y analizan diferentes opciones estratégicas.

La estrategia se refiere a la optimización del uso de los medios, teniendo en cuenta:

- Adversario.
- Espacio.
- Tiempo.

Esencia de la estrategia: la lucha por la libertad de acción.

Objetivo de la estrategia: alcance de una posición competitiva.

Tipos de estrategias:

Existen variados enfoques para definirlos, pero utilizaremos la clasificación más didáctica:

1. Postura de estratégica de supervivencia.

- b) Reducción de costos.
- c) Desinversión.
- d) Liquidación de la empresa.

2. Postura estratégica de adaptación:

- b) Estabilidad.
- c) Nicho.
- d) Especialización.

3. Postura estratégica de crecimiento:

- a) Innovación.
- b) internacionalización.

- c) Joint Venture.
- d) Expansión.
- e) Fusión

4. Postura estratégica de crecimiento:

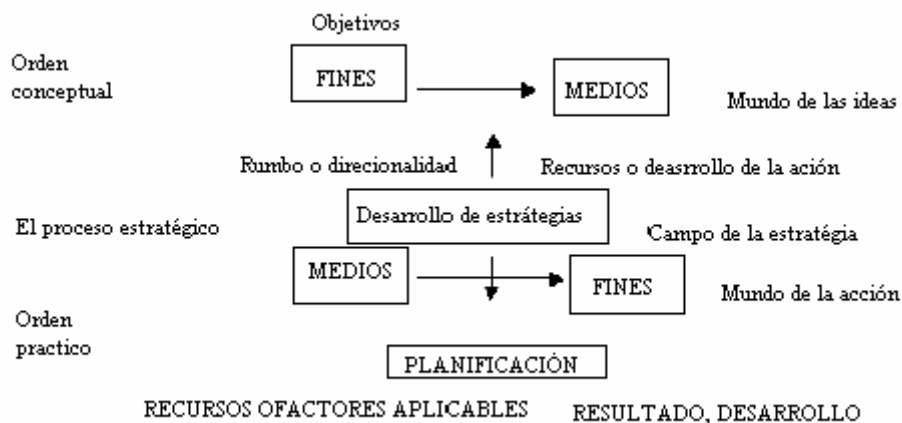
- a) De mercado.
- b) De producto o servicio.
- c) Financiero.
- d) De capacidad.
- e) De estabilidad.
- f) Nuevos negocios.
- g) Diversificación.

Hay otras clasificaciones, teniendo en cuenta su tipología, su nivel de estrategia, etc.

Formulación de la estrategia: tiene que haber:

- 1) Un plan general: las estrategias tienen que crear un plan global. Situaciones limitadas.
- 2) Las cuestiones imprevistas originan la necesidad de una estrategia.
- 3) Cambios del entorno.
- 4) Cambios en la organización.
- 5) Enfoque final: este se basa fundamentalmente en la estrategia.

Desarrollo de la Estrategia:



## **6.2. El proceso estratégico: factores que contienen las estrategias eficaces.**

Factores que contienen las estrategias eficaces:

1. Objetivos claros y precisos de la estrategia. No hay nada más negativo para una estrategia que no tener claro que se quiere hacer. Una estrategia puede ser perfectamente clara aunque su manifestación fuera confusa (por que el propósito de la estrategia puede ser desorientar), tiene que ver con el camuflaje, tratar de hacer creer que voy a hacer una cosa y hacer otra, una cosa es no tener claro que se tiene y otra tener claro pero aparentar una confusión.

2. Conservar la iniciativa (marcar tiempo). Es tratar la eficacia de la estrategia. ¿Por que sería tener la iniciativa? Porque las acciones que estoy desarrollando no deben estar subordinadas a las de la competencia.

3. Concentración en ciertas acciones (camino crítico). El camino crítico: es el más largo, imperioso para desarrollar una actividad, se deben realizar todos los pasos previos antes de llegar a la acción, no se puede abandonar. La concentración es muy importante.

4. Flexibilidad y rapidez oportuna. Tiene que ver con la comunicación que es la que permite mover alguna cosa que se salieron de su lugar a su curso normal, por que la realidad es altamente imprevisible y cambiante, lo que se tenía planeado puede no ser aplicable por no

ajustarse a las condiciones reales o por la aparición de una variable que antes no se tuvo en cuenta. Permite el desplazamiento y la reconstrucción de la estrategia.

5. Liderazgo coordinado y comprometido. Se considera una toma de compromiso.

6. Sorpresa. Tiene que ver con el camuflaje, tratar de hacer creer que voy a hacer una cosa y hacer otra. Poder cambiar la estrategia y desorientar a los que piensan que se va abandonar. No se debe mostrara la estrategia.

7. Seguridad de que los planes de acción contribuyen y reflejen objetivos y estrategias. En todo momento hay que tenerla para que la estrategia no se divulgue.

8. Comunicación de las estrategias a todos los administradores que toman decisiones claves.

9. Desarrollo de estrategias y programas de contingencia, siempre que pueda ocurrir un cambio importante en los factores competitivos u otros elementos del ambiente deberán formularse estrategias para tales contingencias.

En términos empresariales, podemos definir estrategia como “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratado de alcanzar objetivos a largo plazo. Táctica es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general. En el plano militar, una movilización de tropas es una táctica dentro de una estrategia mas amplia; en el plano gerencial, el presupuesto anual o un plano de inversiones es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere una o mas estrategias, cada estrategia requiere una proliferación de acciones o medidas tácticas. El planeamiento para 5 años en la empresa requiere una estrategia, a la cual se ligan los planes tácticos de cada año comprendido en este periodo”.

Las estrategias son mas concretas que las políticas en ciertos aspectos y menos concreta que la táctica.

La táctica está subordinada a la estrategia.

Estrategia	Táctica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envuelve la organización como, una totalidad.</li> <li>• Es un medio para alcanzar objetivos organizacionales.</li> <li>• Es orientada a largo plazo.</li> <li>• Es decidida por la alta administración de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se refiere a cada departamento o unidad de la organización.</li> <li>• Es un medio para alcanzar objetivos departamentales.</li> <li>• Es orientada para el mediano y corto plazo</li> <li>• Es de la responsabilidad de cada gerente de departamento o unidad de la organización.</li> </ul>

Estrategia versus Táctica: todo depende de la intencionalidad de las acciones.

Según la escala de acción o perspectiva del líder, para diferenciar estos 2 conceptos hay que analizar la escala de acción o perspectiva del líder. Según esta escala una acción será,

estratégica o táctica. La táctica está subsumida (pensar un caso particular pero comprendido como caso general) en la estrategia. La táctica decide la suerte parcial de algo, pero la suma de esas da la estrategia. Para una persona un hecho puede ser táctica y para otra estrategia, depende de la intención que se tenga.

### **6.3. El proceso Estratégico: La estrategia y la estructura. El proceso estratégico y los enfoques acerca de su origen.**

La estrategia y la estructura:

Tres posturas:

Clásica: la estructura debe subordinarse a la estrategia. La estructura debe seguir la suerte de la estrategia. (Peter Drucker)

Tom Peter: la estrategia debe subordinarse a la estructura (Está condicionada). Por que la ejecución es la estrategia. La estructura debe señalar competencias distintas, la satisfacción total del cliente, innovación continua (continua creatividad) y debe estar en la búsqueda de satisfacer las exigencias del cliente. La estructura, marca la estrategia.

Síntesis: la estrategia y la estructura deben necesariamente conciliarse en la acción (evaluación de la estrategia).

Quiere decir que lo que puede variar es la concepción o nacimiento de la estrategia pero no la estrategia en sí misma.

La estrategia y la estructura deben necesariamente condicionarse en la acción.

No hay que buscar obstáculos, ni creer ciegamente que determinada estrategia debe resolverse, allí surge el llamado problema o proceso de evaluación de la estrategia; las cuales se evalúan de acuerdo a los siguientes principios:

1. Consistencia: entre las metas y las políticas, estas deben ser consistentes entre sí (deben tener cierta coherencia).
2. Consonancia: es una respuesta adaptativa al ambiente externo y a sus cambios.
3. Ventajas: creación y preservación de la competitividad en el área elegida de actividades.
4. Factibilidad: la estrategia no deberá agotar los recursos disponibles ni tampoco generar problemas insalubres.

La decisión acerca de que factor o elemento prevalecerá habrá de depender de:

- 1) El tamaño de la empresa.
- 2) La importancia económica de la estrategia.
- 3) La propia versatilidad de la estrategia.
- 4) Los cambios del entorno, que pueden incidir en una mayor modificación de la estructura.

El proceso estratégico y los enfoques acerca de su origen en la organización:

No hay varios procesos estratégicos, es un solo.

1. El enfoque de Raíz es el desarrollado por Henry Mintzberg que dice que en realidad las grandes estrategias provienen de la base de la organización (son las bases las que dan



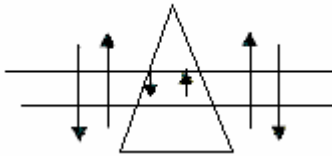
información estratégica Establece que si no se conoce la base no pueden establecerse objetivos concretos.



2. Incrementalismo lógico: James Quinn dice: la estrategia está en la mente del estratega. La más alta cúspide de la estrategia se va desarrollando.



Centro hacia los extremos: Nonaka dice, la estrategia se gesta en los niveles medios de la organización. Son los que tienen la información de los niveles superiores e inferiores para poder establecer una estrategia ideal para lograr la organización de las organizaciones.



#### **6.4. Las fases de la estrategia y el proceso administrativo. Su interrelación.**

La estrategia trata de ver cuáles son los puntos centrales que orientan los planes. Los planes pueden modificarse, no las estrategias.

La estrategia, administración es un proceso.

De acuerdo a la instancia o momento particular de la acción será la modalidad que asuma el Proceso Administrativo.

Si hemos señalado que la estrategia es el subsuelo operativo de las fases del proceso administrativo: entonces, se deberá tener particularmente en cuenta que fases están siendo desarrolladas por la estrategia.

El administrativo no debe desentenderse del proceso político, debe estar al tanto, informarse para poder anticiparse pero no puede comprometerse en lo político. El administrador debe desarrollar las técnicas adecuadas para colaborar con la organización. Sí son políticas que no hacen a la sustancia de la tarea las puede formular.

Hay que diferenciar Formulación de Implantación (de estrategias).

En la Formulación no interviene el Proceso Administrativo (directamente).

Lo que importa es que no debe depender solamente de la información que brinda el área administrativa al nivel de Formulación estratégica. La organización no debe ver únicamente lo que está dentro de su empresa sino también lo que pasa en su entorno.

La Implantación interviene para establecer la viabilidad de la estrategia en todo el área de administración. El proceso administrativo interviene activamente en esta fase de la estrategia.

La organización tiene que plantear si la estrategia está bien planteada.

Mientras que la Formulación es responsable del mas alto nivel; la Formulación es propia de la estrategia, en cambio la Implantación es propia de la administración.

La administración no es ajena a la estrategia,

Las fallas o dificultades de la estrategia formulada son puestas al descubierto y desnudadas en su aplicación.

El planeamiento estratégico se refiere a la manera por la cual una empresa pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.

Es generalmente un planeamiento global ya largo plazo.

La elaboración del planeamiento estratégico exige cuatro fases bien definidas:

a) La formulación de los objetivos organizacionales a ser alcanzados.

En esta primera fase la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden e importancia para dar prioridad en una jerarquía de objetivos.

b) Análisis interno de las fuerzas y limitaciones de la empresa.

Se trata de un análisis organizacional, o sea, de un análisis de las condiciones internas que permita una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles que la empresa tiene. Los puntos fuertes constituyen las fuerzas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que los puntos débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de aquellos objetivos.

Ese análisis interno generalmente conlleva los siguientes:

- Análisis de los recursos (recursos financieros máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que la empresa dispone o puede disponer, para sus operaciones actuales o futuras.

- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo entre los departamentos y unidades y cómo los objetivos organizacionales fueron distribuidos en objetivos departamentales.

- Evaluación del desempeño de la empresa, en términos de resultados de lucratividad, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc, en el momento y con relación a los años anteriores.

c) Análisis externo del medio ambiente.

Se trata de un análisis del ambiente externo, o sea, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Ese análisis externo generalmente contiene:

- Mercados cubiertos por la empresa, sus características actuales, tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.
- Competencia, esto es, empresas que actúan en el mismo mercado, disputándose los mismos clientes o consumidores o disputándose los mismos recursos.
- Factores externos, como la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, etc. Que afectan a toda la sociedad y a todas las empresas en ella situadas.

d) Formulación de las alternativas estratégicas.

En esta cuarta fase de planeamiento estratégico se busca formular las diferentes alternativas posibles de estrategias o de medios que la empresa puede adoptar para alcanzar mejor los objetivos organizacionales pretendidos, teniendo en cuenta, sus condiciones internas, y las condiciones externas existentes a su alrededor.

Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa pueda, adoptar para alcanzar sus objetivos globales.

Los fallos o dificultades de la estrategia son puestas del descubierto en su aplicación.

**SU INTERRELACION:** en que medida el proceso estratégico ayuda a desarrollar al proceso administrativo.

Cuando uno tiene la estrategia, recurre al planeamiento (proceso administrativo para realizar la estrategia). Es erróneo decir que la estrategia es a largo plazo

Cuando la organización se desvirtúa (no tienen finalidad) nace la autocracia (distorsión de la organización). El hombre tiene la capacidad de evitar la distorsión.

La planificación formal tendrá la secuencia señalada por el proceso Administrativo: planificación, organización, dirección y control.

Orientaciones de la administración: desde lo más abstracto hasta lo más específico. Hay distintos tipos de administración:

- a) Por valores.
- b) APO. (Administración por objetivos).
- c) Administración por política (se tiene que hacer políticas como curso de administrar).
- d) Administración estratégica.
- e) Administración por gestión. La administración puede tener distintos elementos, la administración tiene que tomar en cuenta políticas, cursos de acción.

La organización formal tendrá la secuencia señalada por el proceso administrativo. No es solo la planificación la que trabaja con la estrategia, si no la organización, con la estructura, la conducción. Algunos autores señalan que la ejecución es estrategia por cuanto revela propiamente su intencionalidad.

La organización es más fácil estudiarla por los actos que desarrolla, la conformación de los detalles es importante por que nos permite advertir no solo el rumbo verdadero de las intenciones de la conducción, si no también asegurar sus resultados.

La conformación de los detalles es importante porque no permite advertir no solo el rumbo verdadero de las intenciones de la conducción sino también asegurar sus resultados.

Las 5 p de la estrategia:

1º Como Plan: se ubica la estrategia antes de la acción y propicia su desarrollo conforme una disposición mental. La estrategia inventa. La estrategia no es consecuencia de la planificación sino su punto de partida (MINTHBERG).

Desarrolla hipótesis y crea, soluciones mediante hipótesis de relaciones posibles en vez de deducciones firmes y objetivas.

2º Patrón o Estándar de Actividad: se toma en cuenta la consistencia de la estrategia o sea hasta que punto cada una de las acciones aisladas se ensambla con las restantes acciones, y por lo tanto analiza a todas ellas por sus relaciones entre sí.

La estrategia no es consecuencia de la planificación si no su punto de partida. Plantea para que el proceso administrativo lo desarrolla luego.

3º Pautas de acción (maniobra): la maniobra está referida al conjunto de actividades que tienen que desplegarse para alcanzar una finalidad dada: u serán estas actividades y no otras las que definirán la estrategia.

Las maniobras establecen que se está buscando.

4º Posición: significa la ubicación relativa de la empresa hacia fuera y dentro del mercado.

5º perspectiva: es una visión de la estrategia hacia dentro de la organización. Significa explotar o acentuar las perspectivas de la organización sus potencialidades. Lo que es capaz de conseguir.

Que significa las 5p. Quiere decir que me estoy ubicando en que punto para luego poder, determinar mi plan de acción.

	Nivel Decisión Frente	al Futuro	Modalidad	Información	Aspecto Instrumental
Sistemas Objetivos	A. Estratégico A. 1. Especulativo (intuición inspiración) A.2- Probabilidad	Incertidumbre Ensayo y error	Conflicto 1 Jerarquiza acontecimientos	Creación ~I, n Menos información (la crea) Asumir responsabilidad ad d ignorancia	Política
Modelos Metas	B. Planeamiento B. 1. Calculo (ciencia) B.2. Probabilidad	Riesgo Surge de datos	Coordinación Relaciona medios con fines. Coordinación – cooperación	Procesamiento Mayor estructuración, elaboración y Selección informativa	Decisión

1 Programas Resultados	C. Operativo C. 1. Area y técnica  C.2. Realización	Certeza Asegurar  resultados	Cooperación		Ejecución
------------------------------	--	---------------------------------------	-------------	--	-----------

El hombre crea sistemas, modelos y programas.

La creación en el sistemas objetivos es a través de los modelo matemáticos

### 6.5. **Decisión estratégica. Evaluación de las estrategias.**

Decisión estratégica. Evaluación de la estrategia: son aquellas que establecen la orientación general de una entidad (empresa) y su viabilidad máxima a la luz tanto de los cambios predecibles como de ,los impredecibles (exigencias propias de la producción, de la capacidad organizativa de la empresa y de las fluctuaciones o cambios o reestructuración del mercado), que en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interes o competencia.

Estas decisiones son las que auténticamente moldean la cantidad y las que contribuyen a trazar los amplios limites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez tales decisiones son las que definen los recursos que la empresa habrá de destinar a su tarea asignando esos recursos a su partida.

Importancia de la decisión estratégica: a. saber el sentido global de cómo se gesta y desarrolla una estrategia podrá facilitarnos el camino que adopta una buena decision estratégica. Decisión estratégica está relacionada con:

1) Eficiencia: Costo de producción. Es decir son decisiones estratégicas que atienden a los procesos de costo de producción. (proceso y aquipamiento). Recaen en el área operativa generalmente y permiten preservar y mantener la rutina.

En síntesis relación media con un fin dado, vincular cuanto empleo, cuanto logro. Esta mas vinculado con los niveles operacionales.

La organización debe mantener su eficiencia para continuar existiendo. La eficiencia establece cuanto de entrada surge como producto (salida).

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Salida}}{\text{Entrada}}$$

Salida.a) Bienes

d) Servicios

Entrada: Factores de la producción:

a) Mano de obra.

c) Capital

d) Recursos naturales

e) Capacidad empresaria

La eficiencia siempre es total y se puede dar cuando:

- 1) Aumenta la salida con la misma cantidad de entrada.
- 2) Igual salida pero menor cantidad de entrada.

### 3) Aumento de salida con menor entrada.

Cuando las entradas son totales hablamos de productividad, cuando las entradas son parciales (factor humano) hablamos de eficiencia. “ No hay nada menos productivo que hacer eficiente lo que no debe ser hecho”

#### Aplicaciones de eficiencia estratégica:

- a) Se basa en industrias con ventajas de costos significativas, proveniente de la experiencia de escala.
- b) Hay segmentos de mercado que recompensan a los competidores con bajos precios, sí la empresa está bien equipada para estrategias que presenten costos mas bajos.

2) Eficacia: Dirección organización. Atiende a los criterios de elección e Implementación - aplicación de estrategias en la estructura administrable.

- a) Se confronta lo realizado con las metas de la organización en ciertas situaciones, o sea se compara lo que se había presupuestado con lo que se logró. Vinculado con  $\frac{\text{Planeamiento}}{\text{Ejecución}}$
- b) Se selecciona acerca de que estrategia debe emplearse, y que se debe hacer, para cambiar, modificar o decidir otra estrategia.
- c) Si la estructura es capaz de traducir la estrategia en decisiones, en logros. Plan organizativo.
- d) Mas bien se relaciona con la organización. .

3) Efectividad: Mercado – comercialización.

- a) Aquello que produce mejores logros.
- b) Se vincula con su traslación en el tiempo.
- c) Mercado técnica de costo y precio nulo.
- d) El mercado se interesa en los aspectos del producto y de sus servicios accesorios (debe ser significativos) y en la tecnología actual.
- e) Entraña el riesgo de perder mercado si la empresa profundiza mucho en la eficiencia y los aspectos de eficacia.
- f) Significa satisfacer la necesidad del consumidor, capacidad para innovar y para responder en forma apropiada. Atiende a un contexto mas amplio, a los cambios del entorno y a las exigencias cambiantes del consumidor.

El reto en estrategia es ¿Cuándo enfatizar en eficiencia, eficacia y efectividad?. Para ello se deben tener en cuenta:

- 1) Tamaño de la empresa y tiempo de permanencia.
- 2) El bien o servicio que provee al mercado.
- 3) La situación específica de su mercado.

Hay que diseñar estrategias de eficiencia que mantengan a la eficacia y la efectividad y así respectivamente con las dos estrategias restantes. Esto será con arreglo a los distintos accesorios.

#### Evaluación de la estrategia:

Las estrategias se evalúan mediante 4 elementos:

- 1) Consistencia: las metas y las políticas deben ser consistentes entre sí (coherentes).
- 2) Consonancia: respuesta adaptativa al ambiente externo y a sus cambios.
- 3) Ventaja: creación y, preservación de la superioridad competitiva, en el área de actividades (aprovechamiento de las habilidades).
- 4) Factibilidad: la estrategia no debe agotar los recursos disponibles.

Una decisión es estratégica si puede afectar al conjunto de acciones que conforman una situación determinada

Cuadro comparativo de todas las Escuelas de la Administración:

>
Í;
rá ~j
` i
.En el <i>ambiente</i>
ENFASIS
I En las tareas
Administración
Racionalización del trabajo en el <u>nivel operacional.</u>
>
>
>
Teoría Clásica.
Teoría Neoclásica
Organización formal.
Principios generales de la administración.
<u>Funciones del administrador</u>
En la estructura
Teoría de la Burocracia
Organización formal burocrática.
<u>Racionalidad organizacional. Múltiple enfoque:</u>
Teoría Estructuralista

Organización formal e informal Análisis intra - organizacional y análisis interorganizacional.
Teoría de las Relaciones Humanas
'En las personas
Teoría Estructuralista
Teoría Neo - estructuralista
Teoría de la Contingencia.
1
<u>1 En la tecnología</u>
Organización -j-nfóíínal, Motivación, liderazgo, comunicaciones y <u>dinámica de grupo</u> . Estilos de administración. Teoría de las decisiones, Integración de los <u>objetivos individuales y organizacionales</u>
<u>-Teoría del Desarrollo organizacional</u> <u>Cambio organizacional planeado.</u> <u>1 Enfoque de sistema abierto.</u>
Teoría de] Comportamiento Organizacional
1
Análisis intraorganizacional y análisis ambiental.
<i>Enfoque de sistema abierto.</i>
Análisis ambiental).
!Enfoque de sistema abierto.
Teoría de la <u>contingencia</u>
Administración
(imperativo tecnológoco).



### **7.1. La planificación. Concepto y enfoque práctico. Los objetivos y su jerarquía.**

“ Predicción: hablar sobre lo que puede ocurrir. Planificación: decir sobre lo que está por ocurrir.”

Planificación: Planear es un proceso continuo en la vida de las organizaciones, este proceso se refiere a establecer los objetivos de la organización, el modo mediante el cual se los alcanzara en un contexto futuro y que hoy es desconocido. Es un ciclo que se inicia con el plan, luego continúa con la decisión y el control.

Es también el modo de establecer por anticipado las decisiones que pueden afectar el futuro, es una sucesión de decisiones anticipadas orientadas al futuro en el marco de relaciones funcionales de la organización.

Hay que tener en cuenta dos dimensiones de tiempo: el presente que es el punto de partida del y el futuro que es el punto de llegada.

Es una actividad que traza los cursos de acción con el fin de obtener los objetivos y la elección entre las alternativas posibles.

El plan se formula antes de que se produzcan los acontecimientos, no se trata de proyectar el presente, los modelos se trazan en el riesgo y la incertidumbre, también se puede formular cuando existe la seguridad de la existencia de los medios para hacerlo efectivo.

El éxito o el fracaso será evaluado midiendo el desempeño de la organización lo que genera la retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación.

Enfocar se refiere a descubrir los puntos claves de algo, el planeamiento en administración se identifica con el proceso de formular objetivos, el modo de llevarlos a cabo, dónde quiere la organización estar en el futuro, el establecimiento de planes y la asignación de los recursos necesarios. Para ello tiene que seleccionar las diferentes alternativas para concretar los objetivos ejecutando las tareas necesarias en términos de eficacia y eficiencia. La asignación de recursos, cómo obtenerlos, sus costos y las fuentes de financiamiento son puntos claves en la planificación.

Según Ackoff las partes de un plan son:

1. Los fines, la especificación de objetivos y metas.
2. Los medios, la selección de políticas, programas, procedimientos, y prácticas para conseguirlos.
3. Los recursos.
4. La implementación, que es el diseño de procedimientos para la toma de decisiones y como se organizan para ejecutar el plan.
5. El control.

Los objetivos y su jerarquía: los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, son la esencia del planeamiento, son los que fundamentan las decisiones y dirigen la actividad de la organización.

Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico; los departamentos también pueden tener sus objetivos propios. Naturalmente sus objetivos contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de objetivos pueden ser completamente diferentes.

Los objetivos establecen resultados finales, pero los objetivos globales necesitan ser apoyados por subobjetivos por lo tanto los objetivos forman tanto una jerarquía como una red. Además, las organizaciones y los administradores tienen objetivos múltiples, que en ocasiones son incompatibles y que pueden provocar conflictos dentro de la organización, dentro del grupo. El administrador quizá tenga que elegir entre el desempeño a corto y largo plazos y tal vez se tengan que subordinar los intereses personales a los de la organización.

Las diferentes categorías de objetivos son:

- 1) Los fines de la organización: son los objetivos que, en cierto modo, son impuestos por la sociedad y exteriores a la organización. Es lo que se conoce como propósito socio-económico.
- 2) Los objetivos estratégicos: son los objetivos globales y de largo alcance, vinculados a la evolución de la organización y su medio.
- 3) Los objetivos para un período de gestión.
- 4) Los objetivos específicos: referidos a la relación entre bienes y servicios producidos y los recursos utilizados (productividad).
- 5) Los objetivos funcionales: son aquellos que se establecen en las divisiones funcionales de una empresa: comercialización, finanzas, etc.
- 6) Los objetivos intermedios: son los necesarios para obtener los objetivos más generales.
- 7) Los objetivos personales: son los que los miembros de la organización se proponen lograr en relación al desempeño de su tarea y su desarrollo personal.

Los objetivos forman una jerarquía que va desde el objetivo global hasta los objetivos individuales específicos.

### **7.2. El Proceso de planificación. Definición de sus horizontes.**

El proceso de planificación tiene cinco partes y en cada una de ellas es necesario tomar decisiones

<b>Pasos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Decisión</b>
1. Definir los objetivos	En que negocio deberíamos estar	Que queremos lograr.
2. Análisis de la diferencia	Donde esta la organización y donde debería estar	Que debemos hacer para lograr los resultados.
3. Planes	¿ Como se logran los objetivos ?	¿Como y donde deberíamos hacerlo?
4. Implementación	¿ Que actividades debemos llevar a cabo ?	Cómo asegurarnos los logros.
5. Comprobar	¿ Se lograron los objetivos ?	¿ Cuales son lo resultados? ¿ Qué debemos hacer?

#### Definición de sus horizontes

Son conocidas las expresiones tales como “corto, mediano y largo plazo”. Estos horizontes de planeamiento se verán precisados, definiendo el tipo de organización, el comportamiento de los recursos y el tipo de actividad de que se trate. En el caso de una fábrica de helados, el largo plazo puede ser seis meses y en una empresa de ingeniería y de desarrollo el corto plazo puede ser de cuatro años. Tal como ya se ha afirmado, el corto, mediano y largo plazo, forman una unidad en la vida de una organización. el largo plazo abarca rubros sujetos a la planificación tales como: los productos, las utilidades, el rendimiento de la inversión, el flujo de los fondos, las necesidades de capital, la investigación y desarrollo y los planes de capacitación del personal. El plan de largo plazo permite conocer la dirección futura. El mediano plazo es el período en el cual los planes de largo plazo se expresan con más detalles: los planes de utilidades, de ventas, de producción, de inventarios, de gastos de compras y los estados financieros. En el corto plazo: en materia de planificación se llega al máximo grado de detalle en todos los rubros sujetos a planificación: niveles de capacidad instalada, los costos fijos, los costos variables y otros.

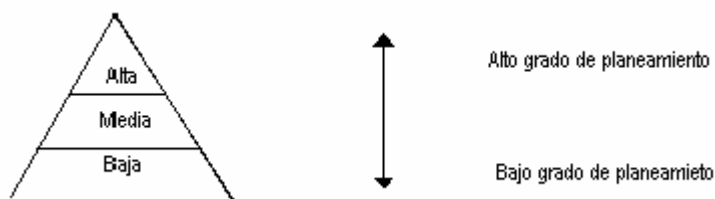
### **7.3. La planificación: La posición directiva y el tipo de planeamiento. Los escenarios y la anticipación.**

#### La posición directiva y el tipo de planeamiento.

La planeación es una función de todos los administradores, aunque su carácter y alcance van de acuerdo con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y los planes establecidos por la dirección. Debido a su autoridad o posición en la organización un administrador puede realizar más planes o una planeación más importante que otros, o la planeación de uno puede ser más básica que la de otro y aplicable a una porción más grande de la empresa. Sin embargo todos los administradores (desde los presidentes a los supervisores de primer nivel) hacen planes.

Aunque los altos ejecutivos (alta dirección) elaboran los planes para la dirección general de la empresa, los administradores de todos los niveles tiene que preparar los suyos para que contribuyan a las metas globales de la organización.

Niveles de Dirección:



La falla de algunos administradores en reconocer que existen varios tipos de planes con frecuencia les dificulta elaborar una planeación eficaz. Es fácil observar que un programa importante, como el de construir y equipar una nueva fábrica, es un plan. Sin embargo, varios otros cursos de acción futuros también son planes. Al recordar que un plan abarca cualquier curso de acción, se puede ver que los planes son variados, claro que algunos son más eficaces que otros, p. Ej.: el **planeamiento financiero**, cuyo valor principal es cumplir con el presupuesto, es un enfoque que promueve la miopía porque no se tienen en cuenta otras variables que pueden afectar el acciona de la empresa y no son de carácter económico. El **planeamiento a largo plazo**, basado en la proyección de tendencias y la definición de objetivos, no permite prever los cambios. El **planeamiento estratégico**, basado en determinar el

futuro mediante el análisis externo e interno y la definición de estrategia, es un buen enfoque en la medida que no se base en formulas simplistas. La máxima eficacia se identifica con la **administración estratégica**, se fundamenta en el pensamiento sintético, la misión globalista, la adaptación al entorno, la orientación estratégica y en la elaboración de un sistema de valores.

Los escenarios y la anticipación: un escenario describe una situación futura y cómo los eventos pueden, de una situación actual determinar una situación futura.

En nuestro caso, es necesario diseñar el escenario del entorno en donde actúa una organización.

Entre las ventajas del método del escenario se puede mencionar: los directivos son obligados a pensar, imaginativamente, sobre el futuro, a tener una visión del futuro, reducir la incertidumbre.

Se pueden distinguir los escenarios posibles, los escenarios deseables, los escenarios realizables y los escenarios tendenciales.

Lo aconsejable es construir dos escenarios, uno de visión optimista y otro de visión pesimista.

A nivel mundial un escenario sería: un aumento de la competencia, turbulencia en la demanda, mayor movilidad y autonomía del personal, cambios en la tecnología de la información, reducción del ciclo de vida de los productos y fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas. A nivel de país sería; una economía estable, eliminación de la inflación, mayor importancia del cliente, alta competencia, economía global. Un escenario dentro del Mercosur sería: desregulación, normalización, disminución de precios, incremento en el marketing.

En la construcción de un escenario se debe:

1. Identificar las variables claves para la organización: tiempo, identificación de las variables relevantes que pueden influir en sus actuaciones futuras.
2. Asignar valores y probabilidades a cada una de las variables claves.
3. Elaborar los futuros más probables: el comportamiento de las distintas variables, sus valores, la interdependencia de variables, el impacto de la organización en el escenario, definir varios escenarios y definir la estrategia para cada escenario más probable.

Es necesario identificar las fuentes de incertidumbre externas.

#### **7.4. La Planificación: Niveles de planeamiento y sus herramientas. Entorno y organización en equilibrio dinámico.**

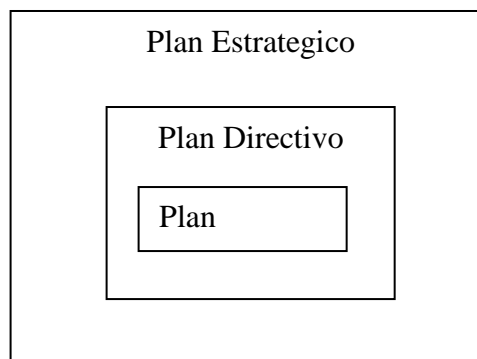
En todos los niveles de la organización se planifica, por lo tanto cada nivel hay un enfoque específico de planeamiento. La alta dirección que está volcada hacia el exterior de la organización y trabaja en condiciones de incertidumbre, es responsable del planeamiento estratégico, siendo su horizonte el largo plazo.

En el nivel de gerencias medias esta parcialmente volcado hacia el exterior de la organización, con mayor tendencia hacia el interior de la organización y trabaja en condiciones de riesgo, es responsable del planeamiento directivo que las áreas funcionales tales como comercialización, finanzas, producción, etc, llevan a cabo para implementar la estrategia, son planes orientados a mediano plazo.

El nivel operativo, trabaja totalmente volcado hacia el interior de la organización y en condiciones de certeza, son los planes que los diferentes sentidos departamentos llevan a cabo para la ejecución del plan directivo, su preocupación es el corto plazo.

El alcance, el tiempo, la amplitud y el tipo de decisiones, configuran tres niveles de planeamiento que conforman una totalidad. El planeamiento en una organización es uno solo y sus partes tienen relación entre sí.

Se trata de un planeamiento global, compuesto por un nivel estratégico, un nivel directivo y un nivel operativo.



**NIVEL ESTRATÉGICO:** es un componente de la dirección estratégica, es una metodología de pensamiento participativo, con vistas a definir la dirección que la organización debe seguir, es decir, los negocios, actividades o misiones, a través del descubrimiento de los objetivos globales, las políticas generales y específicas, las estrategias y la forma de ejecutar el plan estratégico.

Busca colocar a la organización en una relación ventajosa frente a su entorno. Para ello debe hacer un despliegue general y total de todos sus recursos, para alcanzar sus objetivos a través de programas de acción específicos para hacer frente a la competencia, a los cambios en la tecnología, a los cambios en las necesidades de los clientes y a los cambios sociales.

Las ventajas del planeamiento estratégico son varias: permite a los directivos descubrir los objetivos; le da a la organización una dirección cierta; se pueden tomar decisiones independientemente de las voluntades de las personas y se toma como referencia la voluntad del contexto; permite detectar cuáles son los problemas internos y externos de la organización y cuáles son las prioridades entre otras.

El planeamiento estratégico es un proceso complejo que comprende a toda la organización y a su área específica. La metodología comprende:

- 1) Concientización sobre la importancia del planeamiento estratégico.
- 2) Definición del ámbito del/Ios negocio/s de la organización o formulación de la misión.
- 3) Establecimiento de los objetivos globales.
- 4) Análisis del entorno para el cuestionamiento estratégico y evaluación de las oportunidades y amenazas

- 5) Evaluación interna de la organización.
- 6) Evaluación de alternativas.
- 7) Formulación de políticas y estrategias.
- 8) Implementación del planeamiento estratégico.

Las empresas tradicionales que producen o venden un solo producto o servicio, pueden utilizar una sola estrategia que abarque toda su operatoria, pero la realidad el mundo de los negocios que compiten espacios económicos amplios, (Mercosur), y globalizados (referencia el mundo), es que no hay lugar para tales empresas. Las empresas se diferencian en negocios, mercados y productos. Se desarrollan diferentes estrategias que, en el conjunto, conforman la estrategia corporativa. El planeamiento estratégico a nivel corporativo le da dirección a la organización como un todo.

**NIVEL DIRECTIVO:** comprende los programas de acción que establecen los objetivos intermedios, son los planes funcionales de las áreas **funcionales o de resultados:** marketing, operaciones, compras, finanzas, etc y los planes de **recursos:** instalaciones, financieros, humanos, información, tecnológicos, etc. Tiene como objetivo optimizar un área de resultado de una organización y no ella como un todo. Entonces, los objetivos y las políticas son los establecidos en el planeamiento estratégico.

A este nivel se programa la revisión de la estructura de la organización, se planea la incorporación de nuevas tecnologías administrativas, programas de nuevos productos, planes de capacitación programas de desarrollo y de penetración de mercados, fuentes de financiamiento, mejora de los procesos, etc.

A este nivel se elaboran los programas de acción, en los que se definen que es lo que debe hacerse en cada una de las áreas de la organización. Cada programa deberá contener: fechas de comienzo y terminación objetivos a lograr, pasos a seguir, medios que utilizaran y los responsables. Se trabaja en condiciones de riesgo.

En este nivel se diseñan los programas para el nivel operativo.

Una técnica que pierde vigencia y que se aplica en este nivel es la administración por objetivos.

La dirección por objetivos es un proceso en el cual participan superiores y subordinados, se establecen los objetivos referidos a la gestión de áreas específicas, para que en forma conjunta contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización, con el fin de promover la autogestión y el autocontrol.

La dirección por objetivos es el proceso de administración en virtud del cual todo el trabajo se origina en términos de resultados específicos que habrán de alcanzar en cada tiempo determinado, en forma tal que las realizaciones concretas contribuyan a los objetivos generales de la empresa. Los criterio de medición de la dirección por objetivos son: la **eficacia** que surge de comparar los resultados deseados con los logrados y la **eficiencia** que es la relación entre los productos o servicios obtenidos y los insumos utilizados.

**NIVEL OPERATIVO:** la planificación operativa consiste en definir acciones específicas para llevar a la práctica los objetivos y las políticas establecidas en la planificación estratégica.

En el nivel operativo se trata de que la organización pueda optimizar el uso de sus recursos en función de los objetivos estratégicos.

En el nivel estratégico se define el que, en el nivel operativo el cómo. Se definen políticas y objetivos sectoriales. planes. programas. presupuestos y procedimientos.

Esta planificación generalmente está referida al mediano plazo.

Herramientas: en realidad no existen herramientas específicas de planeamiento sino que más bien las herramientas usadas en la dirección de empresas en especial en las áreas de comercialización, finanzas y producción, son igualmente aplicables al desarrollo de aspectos vinculados a cualquiera de los tipos de planeamiento,

Esto demuestra entonces que en el proceso del planeamiento, el Herramental a utilizar por los analistas que intervienen en el mismo es suficientemente amplio, y cada parte o cada sección de un determinado tipo de planeamiento requiere el conocimiento y la aplicación de la herramienta más adecuada y moderna, disponible solucionar el tema.

Posibles herramientas:

- Los Planes: se refiere a los planes que resultan de la distribución de los suobjetivos que se llevarán a cabo en las distintas áreas funcionales.

Un plan puede definirse como un curso de acción predeterminado, que abarca un período limitado y destinado a cumplir una serie específica de objetivos dentro de un entorno predecible.

Es también el conjunto de decisiones y de las etapas operacionales que resultan de las opciones políticas.

- Los programas: los programas, determinados por los objetivos y estrategias de la organización, abarcan muchos de los otros tipos básicos de planes. Constituyen un complejo de actividades, recursos que se deben emplear y otros elementos necesarios, normalmente apoyadas por capital y presupuestos de operación. Son un compromiso en el tiempo.

Un programa es un plan que detalla períodos para la terminación de actividades específicas.

En base a un objetivo específico y a las políticas correspondientes, se prevé un conjunto ordenado de acciones interrelacionadas, destinadas al logro de las mismas en un tiempo determinado.

Los planes van generando un conjunto de programas relacionándose entre sí. A su vez cada programa puede estar compuesto por otros.

En los programas encontramos los elementos constituyentes, y articulados del plan. Precisan la manera detallada de las responsabilidades de ejecución y los medios necesarios.

- Los presupuestos: son los resultados esperados expresados en términos monetarios. Los presupuestos son planes que especifican las cantidades de ingresos y gastos que se prevén para un período.

El presupuesto tiene las siguientes características

1. Se refiere a hechos futuros.
2. Tiene fechas de desarrollo o de terminación
3. Está medido en unidades económicas.

- Los procedimientos: se preocupan de cómo hay que hacer cada tarea. Están vinculados a los métodos de trabajo, son guías de acción.

Los procedimientos definirán, dentro de una organización, como hacer la facturación, las ventas, Etc.

Los procedimientos son más precisos en los niveles operativos y más generales en los niveles de supervisión y gerencial.

Entonces los planes sirven para tomar decisiones, o dicho de otra manera para saber que decisiones tendremos que tomar en el futuro, los programas sirven para saber que acciones tendremos que llevar a cabo, los presupuestos para saber cuanto tendremos que gastar y los procedimientos para saber como hay que hacer cada tarea.

Entorno y organización en equilibrio dinámico: se refiere a la evaluación de la capacidad antigua, actual y futura de la organización, para enfrentar un escenario determinado y ejecutar una estrategia.

La organización debe adaptarse a los cambios externos para sobrevivir (homeostasis). En el entorno se debe buscar las oportunidades de crecimiento y crear defensas contra las amenazas a su posición competitiva y, a los resultados a obtener en el futuro. Deben realizarse ajuste y desajustes como consecuencia de su interrelación de los actores que intervienen en su entorno.

Una vez conocido el panorama externo, se hace necesario una respuesta de la organización,

Estrategia en equilibrio dinámico:

Situación del Entorno	Amenazas	Oportunidades
Situación de la organización		
Debilidades	Estrategia Planes especificos	Estrategia Planes Especifico
Fortalezas	Estrategia Planes Especificos	Estrategia Planes especificos

### **7.5. la Planificación: Tipos de programas. Técnicas de planificación**

Los tipos de programas:



1. **El diagrama de Gantt:** el método de diagrama de barras fue introducido por Gantt, uno de los más importantes contemporáneos de Taylor. Durante la segunda guerra mundial y hasta hace muy poco tiempo fue el único método conocido para programar la producción de una fábrica y de todo tipo de proyecto.

Este método indica de forma gráfica que actividades deber cumplirse simultáneamente en relación al tiempo total disponible.

El diagrama de Gantt, muestra el trabajo planeado y el ejecutado en sus mutuas relaciones con el tiempo.

Periodo	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
Personal					
Gladis					
Susana					

Una línea horizontal de trazo fino representa el trabajo programado para un período cualquiera de tiempo.

Una línea, horizontal de trazo grueso representa el total de trabajo acumulado, ejecutado en relación al programado en una determinada fecha.

El diagrama de Gantt se puede utilizar para: el control de funcionamiento de las máquinas de un taller, para el control de la mano de obra, etc. En síntesis se trata de desarrollar en el tiempo y de manera interrelacionada todo aquello que está, antes y lo después para la ejecución de un proyecto o plan general.

2. **Sistema PERT/CPM - Tiempo:** surgen por la necesidad de un control y el desarrollo de proyectos de envergadura.

El camino crítico es al programación más vital de actividades interconectadas en un proyecto, El PERT (evaluación de programa y revisión técnica) constituye una planificación integral y de control para todo los programas.

Ambas técnicas tiene características similares aunque se emplean notaciones diferentes.

La red muestra, a través de un cursograma, como algunas tareas deben ser terminadas antes que otras pueden ser comenzadas.

El sistema PERT se emplea cuando hay, aspectos probabilísticos en un programa y el CPM (Método de ruta crítica) cuando hay aspectos determinísticos. El PERT por poseer características probalísticas utiliza tres estimaciones de tiempo:

- a) Tiempo optimista: que es un estimado del período requerido si todo funciona extraordinariamente bien.
- b) Tiempo pesimista: que es un estimado basado en la suposición de que se enfrentará cierta medida lógica de mala suerte que no sea un desastre grave.

c) **Tiempo medio o mas probable:** que es un estimado de lo que el ingeniero del proyecto realmente considera necesario para hacer el trabajo y además utiliza variables aleatorias. El CPM utiliza solo tiempos estimados y que se pueden lograr con algún grado de acierto.

Los sistemas PERT y CPM tienen en común estos principios:

1. Se debe hacer una serie de actividades.
2. Hay interdependencia entre las actividades.
3. Se construye una red.
4. Hay un cálculo de fecha de comienzo y finalización.
5. Se prevén errores y sus correcciones.
6. Se determina un camino crítico.
7. Existe la posibilidad de determinación de proyectos.
8. Permite el seguimiento y el control

3. **Redes combinadas:** existen dos principales variantes de este modelo: el PERT/Tiempo y el PERT/Costo.

El PERT/Tiempo es un método de planificación y control que se distingue por ,cuatro características:

- La red PERT: muestra las etapas sucesivas que se requieren para llegar a un objetivo predeterminado
- Las estimaciones de tiempo: se basan en los recursos planificados (mano de obra o materiales) y en las tareas o ritmos de aplicación
- La determinación del retraso y del camino crítico: se produce cuando se utiliza solamente una estimación de tiempo
- La adopción de un acción directiva correctora.

El PERT/Costo es una extensión del PERT/Tiempo al que se ha añadido una dimensión financiera.

Las técnicas de planeamiento:

1. **Presupuesto Base Cero (PBC).** la presupuestación trata de evitar problemas para las empresas: la disputa interna por los fondos y tener la plena seguridad de distribuirlos de la manera más conveniente para la organización. de ahí que la búsqueda de mejores técnicas para asignarlos y controlarlos esté siempre en las prioridades de los gerentes.

Las técnicas que se han elaborado son muchas, entre ellas la presupuestación de base cero.

Dicha presupuestación es una relación entre la asignación de los fondos y la debida justificación de dicha asignación, el PBC es un proceso de operación, planeamiento y presupuestación que obliga a cada gerente a justificar por entero su requerimiento presupuestario.

El PBC fue concebido para relacionar recursos con resultados. Significa establecer los resultados que se desean obtener en cada una de las unidades organizacionales y luego se asignan recursos necesarios para lograrlos.

Los items presupuestarios pueden ser reformulados y cada período comienza a cero y debe ser justificado.

#### Ventajas del PBC:

- a) Vinculación de los resultados con las asignaciones.
- b) Refuerzo de la información de control.
- c) Reducción de costo y personal.
- d) Mejora de la asignación de los recursos.

#### Limitaciones del PBC:

- a) No es una técnica de aplicación universal.
- b) Puede volverse una acción puramente mecánica.

2. **La Técnica Delphi:** es un proceso de planificación permite obtener ordenadamente la opinión de un grupo de e

Las consultas van formando una opinión grupal, el grupo no se halla relacionado formalmente( no se conocen o no tienen contacto de ninguna índole entre si), lo que favorece los aportes independientes los integrantes de un panel Delphi, dan respuestas anónimas, sus aportes no están sujetos a ninguna estructura. Actúan en libertad.

La técnica Delphi se utiliza en el ámbito militar, para determinar la calidad de vida, para la toma de decisiones de política de empresa, etc.

#### Los beneficios del método son:

- a) Diagnóstico de la situación.
- b) Identificación del problema.
- c) Generación de alternativas.
- d) Evaluación de alternativas.
- e) Selección de alternativas.
- f) Implantación de la decisión.
- g) Seguimiento y ajuste.

3. **Simulación:** es una representación de la realidad. En las empresas, la simulación permite atacar un problema construyendo un modelo para representar una situación real y luego manipulando el modelo, de manera que se lleguen a extraer de él, conclusiones acerca de lo que puede suceder.

Se utiliza la simulación por las siguientes razones:

- El costo de la experimentación en el mundo real es mucho mayor que el de la simulación en una computadora.
- Los cambios del mundo de los **negocios a menudo necesitan mucho tiempo antes** de que empiecen a notar sus

La simulación se ha orientado a la planificación estratégica y por lo tanto, ha pasado a ser de importancia directa para la alta dirección.

4. **La programación (lineal o no lineal )**: la programación lineal es un modelo que trata de optimizar, ( maximizar o minimizar), una función objetivo previamente determinada, sujeta a una serie de restricciones.

Su resolución puede dividirse en: gráfica., simple, de transporte y métodos especiales. El método más utilizado es el simple (simplex). Llegando este algoritmo a la solución del problema a través de la resolución.

La programación no lineal puede dividirse en:

- Optimización clásica: el problema se resuelve mediante las técnicas de optimización basadas en el cálculo infinitesimal.
- Programación cuadrática: se refiere aquellos casos en los que las restricciones son lineales y la función objetivo, no es lineal.
- Programación dinámica: se usan para resolver problemas donde se producen cambios en las variables de función del tiempo.

5. **El árbol de decisión**: esta técnica de planificación es semejante a un árbol, que se proyecta horizontalmente. Como instrumento, permite considerar varios cursos de acción, asignarles resultados, que llevan asociada una probabilidad y comparar los resultados.

### **8.1 Las Organizaciones. Concepto. Diversas acepciones y alcance del término organización.**

La actividad humana es la generadora de las organizaciones. Es el medio en el que se basa el hombre social para modificar lo que lo rodea, y tiene por fin, poder satisfacer sus diferentes necesidades.

El hombre es muchas veces impotente para realizar por sí solo sus deseos y aspiraciones. Ya sea para defenderse en la lucha por la vida, para perfeccionarse cultural y moralmente, para protegerse contra los riesgos de enfermedades, invalidez o muerte, para luchar eficazmente por sus ideales, necesita unirse a otros hombres y mancomunar sus esfuerzos.

En las sociedades contemporáneas, el fenómeno de las organizaciones ha adquirido una extraordinaria importancia. En efecto; el desarrollo del capitalismo y de la tecnología ha reducido a muy poco las posibilidades del individuo como tal. Pero lo que él solo no puede hacer, está al alcance de las organizaciones. Es, pues, por imperio de las necesidades que el hombre se asocia a otros en sindicatos, agremiaciones profesionales, mutualidades, entidades culturales, religiosas, científicas, artísticas, partidos políticos, clubes deportivos o sociales, etcétera.

De la agrupación entre seres humanos nace una estructura con la capacidad de lograr fines. Además, debe tener la capacidad de reajustarse permanentemente en función de los mismos. De este modo, puede aumentarse la racionalidad humana.

Las organizaciones (entes creados por el hombre), permiten no sólo lograr sus fines, sino también regular la conducta individual y social.

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente construidas, para alcanzar fines específicos.

La organización es una entidad estructurada con un cierto grado de pluralidad de fines y recursos, que constituyen al logro de esos fines.

La organización puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Toda organización está compuesta por partes:

- 1) La estructura: la organización formal y la organización informal.
- 2) Los fines: Varían de acuerdo a la organización: Desarrollo, estabilidad, interacción
- 3) el individuo: desarrolla actividades aplicando recursos para lograr los fines.
- 4) recursos: humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

Las organizaciones se caracterizan por.

1. La división del trabajo, del poder, de las responsabilidades y de la comunicación. La división, que no es obra de la casualidad, no obedece a un esquema tradicional, sino que ha sido deliberadamente planeada para favorecer la realización de fines específicos.
2. La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de las organizaciones y los dirigen hacia sus fines. Estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de las organizaciones y remodelan sus estructura donde es necesario, para aumentar su eficiencia.
3. Sustitución de personal: las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras.

Schein dice que organización es una coordinación de esfuerzos, de finalidades comunes, división del trabajo y de jerarquía de la autoridad.

Mayntz considera a la organización como un sistema social encaminado hacia un objetivo, en acción recíproca con el medio. la tendencia a la autopreservación y a la integración.

Solana y A.A. Pienovi afirman: “ Así, la organización puede ser definida como un sistema social al integrado por individuos y grupos que bajo una determinada estructura y dentro de un contexto que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Burns y Stalker, distinguen dos modelos opuestos de organización: unos orgánicos y otros, mecánicos. Los primeros se adaptan a condiciones inestables, las personas tienen pleno conocimiento del funcionamiento de la organización como un todo. Los modelos mecánicos se caracterizan por una definición de tareas muy precisas, la especialización, la centralización y comunicaciones verticales. En cambio, en los modelos orgánicos, no es necesaria una clara definición de las tareas, hay interacción entre sus miembros y la comunicación se realiza en todas las direcciones.

Lawrence y Lorsch, se plantearon el siguiente interrogante: ¿qué tipo de organización se necesita para hacer frente a diversas condiciones económicas y de mercado ? Definieron tres subsistemas: mercadeo, económico, técnico y científico, y sacaron la conclusión de que en cada uno de ellos, *la* estructura varía con lo previsible que fuera el entorno específico de cada subsistema. A mayor grado de certidumbre, más formalizada será la estructura del sistema.

#### Diversas acepciones

- Organización entidad. (persona jurídica)
- Organización como ámbito (donde sucede la acción de administrar).
- Organización como interrelación, como respuesta, como actividad.
- Organización como sentido de preparar algo, (organizar un desorden)
- Organización como realización. ( que bien organizado que esta esto)

#### **8.2. La organización como sistema. Su ámbito como razón de ser.**

Los enfoques clásicos y conductistas pueden ser reconciliados si a la organización se la considera como un sistema: entrada - proceso - salida.

Las teorías clásicas de la organización han estado vinculadas a los conceptos de departamentalización, la estructura y las relaciones de autoridad. Las teorías conductistas han enfatizado sobre los efectos de las relaciones interpersonales y la productividad organizacional.

A partir del enfoque de sistema entrada - proceso - salida, observamos que hay tres conjuntos de variables:

Las entradas: acciones, interacciones, energía, información, materias primas y otros.

Los procesos: las variables medidoras: tarea, relaciones interpersonales, estructuras, culturas y otros.

Las salidas: productos servicios, dirección, cohesividad y otras.

Este sistema funciona como un proceso de retroalimentación, ya que está en relación de intercambio con su entorno, de él recibe las entradas y a él envía sus salidas.

Una organización tiene tres tipos de componentes:

- Los componentes internos: objetivos, estrategias, estructura, tareas, procesos, personas, cultura, conocimientos, etc.
- Componentes externos: entorno, sector, mercados, clientes, competencia, proveedores, gobiernos, resto del mundo, etc.
- Estados: de supervivencia, adaptación, crecimiento y desarrollo.

Un sistema es un conjunto organizado o complejo, una reunión o combinación de cosas o partes que forman una unidad.

La organización empresarial es un sistema construido por el hombre que tiene una relación dinámica con su medio (cliente, competidores, organizaciones, etc.). La organización empresarial es un sistema de partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía para alcanzar determinados objetivos tanto de la organización como de sus componentes individuales.

Una organización es un sistema sociotécnico incluido en otro más amplio: la sociedad (o realidad social), con la que interactúan (proceso de influencia y de comunicación), influyéndose mutuamente. El sistema tiene por finalidad especial la transformación de recursos que provienen de su entorno al que debe devolverlos en forma de bienes, de servicios o de rendimiento. Para ello emplea dos tecnologías: la de transformación de recursos y la de administración, que hace posible tal transformación. Se trata de un sistema abierto a su entorno.

En el sistema organización están incluidos otros subsistemas que son puestos en operación por individuos o grupos, quienes han pactado objetivos comunes. Los subsistemas son:

- El subsistema social: comprende las personas que son los miembros de la organización, comportamiento
- El subsistema técnico: comprende todos los instrumentos, tecnología de producción, procesos y métodos.
- El subsistema administrativo: comprende la estructura, el sistema de dirección y procesos de toma de decisiones

Las características inmediatas del sistema organización son: procesos de cambios, orientación a logros de objetivos, complejidad, comportamiento probabilístico, (sus resultados no son totalmente predecibles y existe un alto grado de incertidumbre ). Los procesos son innumerables en su ámbito interno y hay otros en relación al entorno.

El comportamiento frente a su entorno puede ser abierto o semiabierto y no totalmente predecible. La razón de su existencia es la de cumplir fines impuestos por la sociedad. A esta definición se ajustan tanto las organizaciones con fines de lucro como a las sin fines de lucro (empresas, hospitales., sindicatos, clubes, etc.).

Su ámbito como razón de ser: a través de los fines se determina el ámbito. Ej: si están en el ámbito económico serán empresas, si están en el ámbito educativo serán escuelas, institutos, universidades; si están dentro del derecho, serán instituciones del derecho público o privado, si conforman un ámbito de ayuda a la comunidad serán o una ONG o una organización voluntaria.

La definición del ámbito de los negocios es conocida como la misión de la organización, la misma puede ser entendida como lo que está compuesto, por los fines que pretenden obtener de la misma sus propietarios, así como la imagen que pretenden proyectar a su entorno. La organización es el -ámbito -donde -sucede la acción de administrar. De ahí la importancia de definir de que tipo de ámbito se trata, pro hay. que distinguirla de otras formas sociales, instituciones y grupos.

### **8.3. Las Organizaciones: Modelos de organizaciones. La empresa: objetivos, actividades y recursos.**

Modelos de las Organizaciones, según Mc Kelvey: existen 2 modelos

- 1) Autogénicos: depende de las fuerzas autogeneradas desde la propia organización.
- 2) Alogénicos: reconocen una relación muy fuerte entre el medio y la organización.

Alvarez señala que existen diversos modelos de eficacia.

- 1) El modelo de los objetivos: una organización es eficaz si logra los objetivos..
- 2) El modelo de sistema: la eficacia estará dada por el grado de funcionamiento óptimo del sistema (interacción eficaz con su entornó).
- 3) El modelo del proceso incluye la optimización de objetivos múltiples y concurrentes.

Otros modelos de organización



1. La efectividad de las organizaciones dependerá de las propias fuerzas autogeneradas de las mismas, de un equilibrio entre la organización y de los incentivos que reciben de las mismas y de la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno

2. La identidad de las organizaciones: Etkin sintetiza el concepto: La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta de las demás. Es decir la manera de ser lo que caracteriza a cada una.

3. Las organizaciones inteligentes: una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente como crear su realidad y como, a la vez, modificarla. Son organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje. Este tema ha sido tratado por Peter Senge.

4. La competitividad organizacional: la Idea central es que la competitividad organizacional se obtiene desarrollando fuente de originalidad en comparación con sus competidores y en relación con sus clientes. En el primer caso, agregando más valor que los competidores y en el segundo dicho valor debe ser percibido por los clientes.

5. La teoría de los constraints (obstáculos): la hipótesis planteada se expresa así el rendimiento de todo sistema real está limitado por sus constraints: sus limitaciones, sus restricciones, sus estrangulamientos, sus obstáculos o cuello de botella.

Un constraint es esencialmente, todo aquello que impide a un sistema alcanzar un mayor rendimiento con relación a una meta.

La empresa: la empresa es la organización en la cual se coordinan el capital y el trabajo y que, valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios en un marco de riesgo. Además, busca armonizar los intereses de sus miembros y tiene por finalidad crear, mantener y distribuir riqueza entre ellos.

Tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que crean riquezas, asegurando la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios directamente para dicha empresa, e indirectamente para toda la comunidad.

En la empresa el beneficio es necesario para lograr su supervivencia y su crecimiento. Pero fundamentalmente está destinada a la dignificación del hombre y para ofrecer bienes o servicios a una comunidad.

Objetivos de la empresa: la teoría clásica ve a la empresa como un conjunto de recursos económicos que deben emplearse para lograr el máximo beneficio sujeto a la restricción de la producción y el costo.

La natural tendencia de eliminar el riesgo y la incertidumbre, hace que se busquen la disminución de los costos a través de la ampliación de los mercados y el aumento de las inversiones. Este proceso genera los mercados imperfectos.

Al verificarse que la propiedad de la empresa se dispersa en las grandes empresas, la dirección se profesionaliza; la necesidad de la especialización y la insuficiente autofinanciación altera el

modelo decisional. La interrelación empresa-sociedad y los objetivos de los individuos se hace más evidente.

La organización tiene objetivos múltiples. De todos los objetivos, los sociales, hoy ocupan un lugar preponderante. Se puede resumir los objetivos de la empresa de la siguiente manera: rentabilidad., crecimiento y satisfacer las demandas de la sociedad.

Actividades de un empresa:

1. **Marketing y ventas:** es la función que relaciona al consumidor de un producto o al usuario de un servicio con la empresa. En efecto, investiga las motivaciones del consumidor, desarrolla y diseña los productos y luego los pone a su disposición.

Las principales funciones son:

- Investigación del mercado: tiene por objeto la recolección, registro y análisis del mercado.
- Pronostico de ventas: estimación de las mismas en base a la demanda existente de un producto. Sería la demanda probable para una empresa determinada. .
- Estudio del comportamiento del consumidor: estudio de las motivaciones que este tiene para comprar un producto.
- Costos comerciales: son los costos agregados del área de comercialización.
- Política de precios: modo de determinación de los precios, a partir de los costos de la empresa a partir de los competidores directos y a través del mercado.
- Estudio y diseños de envase.
- Distribución física de los productos: modo mediante el cual el producto sale de fábrica y llega al consumidor. Puede ser directamente desde la fábrica a, través de distribuidores mayoristas y de minoristas.
- Administración de ventas.
- Promoción y publicidad: están estrechamente vinculadas. La primera lleva un mensaje personalizado al mercado y la segunda, un mensaje no personalizado.
- Fuerza de ventas: constituida por vendedores, representantes, comisionistas, etc. Son aquellos que vinculan la empresa, producto y cliente.

2. **Producción:** es la función que tiene por fin la elaboración de productos y el desarrollo de los métodos adecuado para tal fin, utilizando materias primas, mano de obra, tecnología, herramientas, instalaciones y materiales.

El factor económico, clave en las empresas transformadoras, es la incorporación a los procesos de producción de los avances que supone la revolución científico-tecnológica. La incorporación de nuevas técnicas a la empresa, se denomina innovación, la que puede referirse no sólo a los procesos de producción, sino también a los productos y los sistemas de organización.

La función más relevante es el planeamiento y el control de la producción. Esta función básica determina el flujo que debe seguir el trabajo y cuales son las etapas de fabricación. Se planean las horas de mano de obra, la cantidad de materia prima y materiales y las máquinas necesarias en horas máquinas. Verificar que el flujo de trabajo previsto se ajuste a lo planeado en la función de control

3. **Finanzas y control:** es la función encargada de un óptimo uso de los recursos puestos a disposición de la empresa.

Las principales funciones son: planificación y control de los fondos, contabilización, control de los costos, control interno, créditos y cobranzas.

Para su funcionamiento, ella debe captar capitales fuera de la empresa: crédito de los proveedores y préstamos bancarios.

4. **Administración del personal:** es la función de servicio para toda la empresa que contribuye a la adecuada administración del potencial humano de la misma.

Las principales funciones son: reclutamiento y selección del personal, desarrollo de la carrera del personal dentro de la empresa, capacitación, liquidación de sueldos y salarios, relaciones con el sindicato y administración de los servicios para el personal.

Todas las áreas funcionales de una empresa forman un conjunto de partes interrelacionadas entre sí. De modo que un problema o una acción en cualquiera de ellas, repercute en las otras.

Recursos de la empresa: los fines y los objetivos que se proponen en una empresa solo pueden lograrse con los recursos necesarios para alcanzarlos.

El potencial humano es el más importante de los recursos. Las personas asumen las diferentes funciones de la empresa y a través de sus conocimientos, experiencias, inteligencia y capacidad pueden ser utilizados los otros recursos. Dichas funciones son asumidas por los diferentes roles de la empresa: propietario, gerente, técnico, supervisor, oficinistas y obreros. Los otros recursos que puede utilizar una empresa son: materiales técnicos y financieros.

#### **8.4. Las organizaciones: Principios de organización. Niveles de estructura y criterios de departamentalización.**

Principios de la organización: son los criterios necesarios para identificar y agrupar el trabajo que debe hacerse:

- 1) **La autoridad:** es el derecho que tiene un jefe para requerir que un subordinado realice una tarea, con el fin de lograr los objetivos de la organización.
- 2) **La delegación:** se refiere al proceso por el cual un jefe da a un subordinado la autoridad necesaria para actuar por él.

Se delega cuando van creciendo las actividades que se realizan en la organización o aumenta la complejidad de la misma.,

Se delegan tareas y la autoridad para cumplir los trabajos asignados.

3) **La responsabilidad:** es el deber que tiene un subordinado, de cumplir con las tareas encomendadas, de rendir cuenta a un superior por la tarea asignada.

Todos los miembros de una organización tienen responsabilidad, lo que ocurre es qué hay diferencias según las jerarquías. mayor jerarquía hay mayor responsabilidad.

4) **La división del trabajo:** Consiste en dividir y agrupar las actividades de la organización para que contribuyan al logro de los objetivos, formando así la estructura de la organización. La división del trabajo y la consecuente especialización de las tareas, aumenta la eficiencia de la organización.

5) **La unidad de mando:** para la ejecución de un acto cualquiera, un empleado sólo debe recibir ordenes de un jefe. Cada subordinado es responsable solo ante un superior.

6) **El alcance de control:** está referido al, numero de personas que puede controlar un jefe. El resultado es la aparición de los niveles de organización.

Para que el control sea efectivo, supone la existencia de un limite en el numero de personas o unidades a controlar. Se trata de buscar la mejor forma de dividir las tareas y responsabilidades.

Un tramo de control reducido permite una supervisión y control, estrechos y comunicaciones rápidas, en tanto un tramo de control amplio, exige políticas claras y delegación.

El tramo adecuado dependerá de cada situación.

7) **La unidad de objetivos:** cada uno de las subsistemas y partes, deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la organización.

8) **Principio de eficiencia:** los objetivos deben alcanzarse con el mínimo de consecuencias no deseadas y con costos mínimos. La organización debe ser estructurada para lograr los objetivos propuestos,

9) **Principio de la cadena de mando:** la cadena de mando es el conjunto interconectado y continuo de relaciones de dependencia, que se extiende, desde el máximo nivel de la organización hasta su base. Cada titular de un puesto, es responsable ante un superior.

Este principio es conocido también como autoridad lineal.

La cadena de mando se refiere a que debe existir una línea claramente establecida entre la autoridad final y entre cada una de las posiciones subordinadas en la estructura de la organización.

El principio de cadena de mando es un ideal que es violado en la practica.

10) **La definición funcional:** consiste en establecer lo más claramente posible para la organización los siguientes aspectos:

- Las actividades a realizar.
- El grado de delegación, de decisiones ya actividad.
- Las relaciones de dependencia establecidas.

11) **Homogeneidad:** se da cuando se reúnen, en la misma unidad, todos aquellos que estuvieron ejecutando el mismo trabajo con el mismo proceso, para la misma clientela, en el mismo lugar. Se asocia al concepto de departamentalización.

Niveles de Estructura: La estructura es el diseño que determina las actividades fundamentales a desarrollar para cumplir con los objetivos.

La estructura de la organización está definida por una cantidad determinada de niveles. Cada nivel está indicando una relación jerárquica con relación a otros niveles. La determinación de los objetivos determina una escala jerárquica y en consecuencia hay una escala para los distintos grados de autoridad y su consecuente responsabilidad para cumplirlos y hacerlos cumplir.

La organización se descompone en una estructura que comprende tres subsistemas: político, directivo y ejecutivo.

El tamaño como magnitud, la localización como lugar y el equipamiento dependerán de los objetivos y estrategia que definirán la estructura de la organización.

Está relacionado con las formas que toman **las estructuras** organizativas, en un mundo de cambio y de aprendizaje organizacional.

Las relaciones de cada nivel entre sí, no son determinantes en el accionar de cada uno.

1<sup>er</sup> Nivel: corresponde al nivel político e institucional. El cargo o nivel jerárquico será: **Asamblea, Dirección, Comando en Jefe**, etc.

El ritmo o frecuencia en la toma de decisiones en este nivel resulta esporádico, en tanto que la misión es comprometer recursos y controlar la institución.

2<sup>do</sup> Nivel: corresponde al nivel directivo o gerencial: Los cargos se identifican con **la alta dirección o un ministerio** (en el caso de la administración pública). El ritmo en la toma de decisiones es periódico. La misión es: asignar recursos, controlar la organización, etc. La eficiencia de este nivel se identifica con la innovación que deriva con la cualidad y exposición a los cambios.

3<sup>er</sup> Nivel: corresponde al nivel ejecutivo o técnico. Los cargos se identifican con la **gerencia intermedia o funcionarios** (en la administración pública). El ritmo en la toma de decisiones es permanente. La misión consiste en la utilización de recursos y control de las operaciones. La eficiencia se mide por la efectividad en alcanzar los resultados.

Departamentalización: para los autores clásicos la especialización en la organización se puede dar en 2 sentidos: vertical y horizontal.

La especialización vertical se hace a costa de un aumento de niveles jerárquicos. Es un desdoblamiento de la autoridad. La especialización vertical se caracteriza siempre por el crecimiento vertical organigrama.

Por otro lado la especialización horizontal se hace a costa de un mayor número de órganos especializados, en un mismo nivel jerárquico, cada cual en su tarea.

La especialización horizontal se caracteriza siempre por el crecimiento horizontal del organigrama. Es más conocida con el nombre de departamentalización; esta es una división del trabajo en términos de diferenciación entre los diversos y diferentes tipos de tareas ejecutadas por los órganos. A medida que se presenta la especialización la organización pasa a necesitar coordinación de esas diferentes actividades, agrupándolas en unidades mayores. De allí el principio de la homogeneidad, el cual podría alcanzarse cuando se reunieran, en la misma unidad, todos aquellos que estuvieron ejecutando el mismo trabajo con el mismo proceso, para la misma clientela, en el mismo lugar.

Tipos de departamentalización:

**1. Departamentalización por funciones:** consiste en el agrupar las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa. Las funciones fundamentales de cualquier empresa consisten en producción, ventas finanzas y control, administración del personal, etc. Uno de los inconvenientes de esta departamentalización es que cada departamento se concentre tanto en su objetivo, que descuide los objetivos generales de la organización.

**2. Departamentalización por productos o servicios:** abarca la diferenciación y agrupamiento de actividades de acuerdo con el producto o servicio realizado. El agrupamiento de las actividades de la organización por productos o líneas de productos facilita el empleo de la tecnología, las máquinas y equipos, del conocimiento, de la mano de obra, permitiendo una intensificación de los esfuerzos o concentración que aumenta significativamente la eficiencia de la organización.

**3. Departamentalización geográfica:** pretende diferenciar y agrupar las actividades de acuerdo con la localización geográfica donde el trabajo será desempeñado o en un área del mercado a ser servida por la empresa. La departamentalización con base territorial es generalmente utilizada por empresas que cubren grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos. Las empresas multinacionales utilizan esta estrategia para su operaciones fuera del país donde están domiciliadas. Es mas indicada para el área de producción y ventas.

**4. Departamentalización por clientela:** implica la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con el cliente o consumidor del producto o servicio elaborado. Las características de los clientes como edad, sexo, nivel socio-económico, tipo de consumidor, etc. Constituyen algunas pautas para este tipo de departamentalización Generalmente se utiliza para el departamento de ventas o comercialización..

**5. Departamentalización por procesos:** es frecuentemente utilizada en las empresas industriales a los niveles mas bajos de la estructura organizacional de las áreas productivas. La diferenciación y el agrupamiento se hacen a través de la secuencia del proceso productivo u

operacional. Esta estrategia representa la influencia pura de la tecnología utilizada por la empresa en su estructura organizacional.

**6. Departamentalización por tiempo:** utilizada en los niveles inferiores de la organización, consiste en agrupar las actividades con base en el tiempo. Se da en las estructuras donde hay que cumplir turnos( turno mañana, tarde, noche, etc.) Ej hospitales, bomberos, etc.

**7. Departamentalización mixta:** resulta de la combinación de distintos criterios.

**8. Departamentalización por número simple:** consiste en reunir a las personas que van a desarrollar los mismos deberes y colocarlos bajo la supervisión de un gerente. El hecho esencial no es lo que hacen estas personas, sino donde trabajan o con quien trabajan el éxito solo depende del numero de personas que participan en el. Ej en un ejército 50 soldados con un sargento.

#### **8.5. Las Organizaciones: Aspectos a considerar en la estructura de las organizaciones. Reingeniería y readministración.**

Aspectos a considerar en la estructura de las organizaciones: en primer lugar la estructura tiene que reflejar objetivos y planes por que de ellos se derivan las actividades.

En segundo lugar, tiene que reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una determinada organización es el derecho socialmente determinado de ejercer la dirección; como tal, está sujeta a cambio.

En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan, tiene que reflejar su ambiente. Del mismo modo que las premisas (pronósticos futuros sobre el entorno) de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también lo pueden ser la estructura de una organización. Tienen que diseñarse para que operen, permitan los aportes de los miembros de un grupo y ayuden a la gente a lograr con eficiencia sus objetivos en un futuro cambiante. En este sentido una estructura de organización operable nunca puede ser estática no hay una estructura de organización única que funciona mejor en todas las clases de situaciones. Una estructura de organización efectiva depende de la situación.

En cuarto lugar, puesto que la organización está compuesta de personas, el agrupamiento de las actividades y las relaciones de autoridad de la estructura de la organización tienen que tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de dichas personas. Esto no quiere decir que la estructura se tiene que diseñar de acuerdo con las personas en lugar de hacerlo de acuerdo con las metas y las actividades correspondientes. Sin embargo una consideración importante es la clase de personas que la van a integrar.

En síntesis; la estructura está condicionada por los siguientes elementos:

- **Complejidad:** está vinculada a la cantidad, elementos o partes que interactúan entre si en una organización.

- **Tamaño:** se refiere al tamaño del mercado, a la cantidad de relaciones producto-mercado, al número de empleados, a la cuantía del activo fijo, al número de clientes activos y otros criterios.

- **Actividad:** que también condiciona el tamaño y el grado de complejidad define un tipo de estructura, no es la misma para una terminal automotriz que para una farmacia..

- **Cultura:** existente en una organización contribuye a un tipo de estructura.

- **Historia:** la "biografía" de la organización, aporta generalmente, los criterios de cuales son o donde están los centros de poder.

- **Producto o servicio:** es el elemento que sugiere más o menos flexibilidad en las organizaciones.

- **Sociedad:** en particular y un entorno específico, interviene en las pautas de cómo debe estructurarse una organización, moldeándola. Una organización que se inicia exige un diseño más simple que otra, en la que ha pasado un lapso importante de tiempo

#### Reingeniería y readministración:

Reingeniería: algunos autores no vacilan en adelantar una definición entre palabras: "Empezar de Nuevo". Esto implica que no mejorara superficialmente el sistema actual dejando intactas las estructuras básicas. El verdadero significado es el apartarse drásticamente de antiguos procedimientos que solo hallan justificación en la expresión "Por que siempre se hizo así", Para abrir paso a nuevas formas de hacer negocios, nuevas estructuras, nuevas areas en la organización, nuevos proceso, etc y encarar con renovadora energía un proceso de cambio.

Formalmente se define a la reingeniería como " la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos tales como costos, calidad, servicio, rapidez ". Se observa que esta definición tiene cuatro palabras clave:

1. Fundamental: se refiere a los fundamentos de "que", de "como" y de "por qué" se hacen las cosas, la reingeniería debe comenzar sin ningún concepto preconcebido, determina primero "que" debe hacer y luego como". Nada se da por sentado y el esfuerzo se centra en " lo que debe ser".

Al iniciar un proyecto de reingeniería las preguntas básicas se orienta a responder "por qué" se hacen las cosas que se hacen. Ello obliga a examinar reglas implícitas consagradas por la costumbre, no siempre las más adecuadas y convenientes, y los principios subyacentes en los que descansa la dinámica operativa del negocio.

2. Radical: se trata de ir a la raíz de los procesos, "lo que no sirve se arranca de raíz", rediseñar de acuerdo con la metodología propuesta por la reingeniería es reinventar el negocio, no mejorarlo con cambio superficiales.

3. Espectacular: no se trata de obtener mejoras superficiales, sino de "dinamitar" lo existente y cambiarlo enteramente por algo nuevo y mejor.

4. Procesos: se define como proceso de negocios al conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto o servicio de valor para el cliente. Son la esencia de la reingeniería.



La contra - cara de la reingeniería es una situación de crisis que enfrentan las organizaciones que obliga a buscar una vía de cambio drástico. No hay necesidad de hacer relevamiento de los procesos actuales, solo hay que diseñar los procesos tales como debería ser en función de la actuación en un mercado. No se trata de mejorar lo existente o el modo de trabajar actual, se trata de una nueva forma de pensar, cuestionando los propósitos, los principios y las suposiciones en los que se basan los negocios.

## 9. 1. Tarea directiva y roles de la dirección

Tarea directiva

*La dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo porque ellos quieran lograrlas.* Mediante la función de dirección los administradores ayudan a las personas a que puedan satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la empresa. Por lo tanto, deben comprender los papeles asumidos por los empleados, la individualidad de las personas y sus personalidades.

Dirigir, es analizar una situación racionalmente, seleccionando objetivos a alcanzar, influyendo en seres humanos, coordinando recursos, controlando el desarrollo de las operaciones según los objetivos, motivando y recompensando, que no es lo mismo que decir que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan, tales funciones se realizan en cada organización, la tarea directiva es una de ella; pero no implica que solo sea patrimonio de una determinada función.

La tarea del máximo nivel gerencial hoy puede caracterizarse como la de producir resultados , organizar la empresa, dirigir hombres y dominar el medio de la empresa.

La dirección no esta concentrada en ciertos niveles como en los, superiores de una organización, sino que se distribuye entre los diferentes niveles de ella.

En nuestro medio podemos establecer tres niveles básicos:

- La gerencia general está volcada hacia el exterior de la organización y trabaja en condiciones de incertidumbre.
- La gerencia media esta parcialmente volcada hacia el exterior de la organización, con una tendencia mayor hacia el interior de la organización y trabaja en condiciones de riesgo.
- La supervisión, trabaja totalmente volcada hacia el interior y en condiciones de certeza.

El desarrollo de un país depende fundamentalmente del único recurso auténticamente productivo: el hombre, la función del dirigente es clave en la sociedad, es el verdadero motor de las transformaciones económicas y sociales, primero logra la transformación en su empresa, para luego transferirlo a la sociedad.

El directivo tiene la misión de asegurar la supervivencia de su organización, con el uso adecuado de los recursos que dispone. Tiene que lograr una relación adecuada con el entorno y mantener un equilibrio interno entre los elementos de la organización.

El campo de acción del directivo es amplio. Es responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, de la definición de los objetivos y de los medios para lograrlo. También marca las pautas para la obtención y el uso de los recursos de la organización conforme a los objetivos, organizando las tareas de todos los actores dentro de una estructura. Finalmente, coordina y, controla el desarrollo de las operaciones según los objetivos y revisa la estrategia y la estructura como respuesta a los cambios no previstos.

Roles de la dirección: (según Henry Mintzberg )

Están conformados por diez roles:

El directivo es la persona que formalmente es responsable de una unidad de organización. Tiene una autoridad formal que le da un status especial dentro de la organización a partir de ello surgen los tres roles interpersonales.

A su vez, estos roles le permiten una situación de privilegio para obtener información.

La toma de decisiones estratégicas le permiten al directivo que sea el centro del sistema como resultado del acceso a la información de la autoridad y de status.

#### Roles interpersonales:

El directivo como **cabeza visible**: como resultado de su autoridad formal se convierte en un símbolo, está obligado a cumplir una serie de deberes: invitar a un cliente a comer, asistir a reuniones, etc.

El directivo como **líder**: el liderazgo es la consecuencia de la función directiva, se refiere a la relación interpersonal entre el directivo y el personal.

El directivo como **enlace**: Diseña una red de relaciones que mantiene con numerosas personas y grupos que son ajenos a la organización. Originan la cooperación necesaria para lograr ciertos propósitos. De esta manera se vincula la organización con su entorno.

#### Roles informativos:

El directivo como **monitor**: busca y recibe información, que le permite conocer todos los sucesos tanto dentro como fuera de la organización.

El directivo como **difusor**: transmite información externa hacia el interior de la organización. Dicha información puede ser objetiva y también interpretaciones realizadas por el directivo.

El directivo como **portavoz**: transmite la información desde la organización hacia el entorno, la representa ante los clientes, los proveedores y organizaciones de la comunidad.

#### Los roles de decisión:

El directivo como empresario: impulsa al cambio tratando de aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos.

El directivo como **componedor de anomalías**: (arregla), actúa cuando se presentan que generan conflictos que hay que resolver.

El directivo como **asignador de recursos**: tiene la obligación de supervisar y evaluar como se asignan los recursos financieros, materiales y humanos. Es este el momento en que se pueden enfrentar objetivos contrapuestos y el directivo tiene que tomar la decisión.

El directivo como **negociador**: lleva a cabo la negociación con otras organizaciones o individuos y dentro de la misma organización.

**9.2. La Dirección: Niveles de dirección. El liderazgo y su proyección administrativa en las organizaciones.**

Niveles de dirección:

**Alta dirección:** (propietario, asamblea de socios, directorios, etc.) es al responsable de formular, las políticas generales que afectan a la empresa en su conjunto. También se considera la responsable formular la planificación estratégica.

Está volcada hacia el exterior de la organización y trabaja en condiciones de incertidumbre.

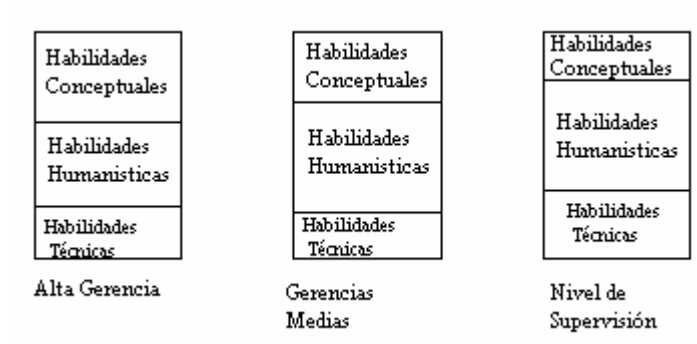
**Las gerencias intermedias:** (gerente de marketing y ventas, gerente de producción, etc) son las encargadas de hacer ejecutar en sus áreas las políticas y llevar a cabo la planificación estratégica.

Está parcialmente volcada hacia el exterior de la organización, con mayor tendencia hacia el interior de la organización, trabaja en condiciones de riesgo.

**La supervisión:** significa dirigir un proceso de elaboración o un trabajo durante su ejecución y corregir al personal, durante la misma realización. Vale decir, dar a los subordinados la instrucción, orientación y disciplina día a día, tal como se requiere para que ellos cumplan sus obligaciones y responsabilidades.

Habilidades en cada nivel: el éxito del director depende fundamentalmente de la comprensión de los principios de administración y de la aplicación de las habilidades (característica individual, posibilidad de resolver problemas en forma más rápida y eficiente), **técnicas, humanas y conceptuales**. La proporción de estas habilidades dependerá del nivel de dirección.

Las habilidades técnicas son más importantes en los niveles más bajos de la organización, ya que se adquieren para manejar determinados instrumentos, Las habilidades humanas son necesarias en la misma proporción, en cualquiera de los tres niveles. Son utilizadas para el manejo del recurso humano. Las habilidades conceptuales predominan en primer lugar, en la alta dirección. Es menos intensiva en los otros niveles. Es la visión global de la empresa.



Liderazgo: la idea central es que, quien ejerce la función de dirección, lo debe hacer en el marco del liderazgo.

No es una función de la dirección sino una consecuencia del ejercicio de la dirección.

El liderazgo es el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas de grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con entusiasmo y confianza.

Entusiasmo es ardor, firmeza e intensidad en la ejecución del trabajo, la confianza refleja experiencia y habilidad técnica. Los líderes ayudan a un grupo a alcanzar objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan tras un grupo para empujarlo; se ubican frente al grupo al tiempo que facilitan el progreso y lo inspiran cumplir con las metas organizacionales.

#### Componentes del liderazgo:

1. Habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.
2. Habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones.
3. Habilidad de inspirar.
4. Habilidad de actuar de forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas

El principio fundamental del liderazgo es: *como las personas tienden a seguir aquellos que en su opinión les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los gerentes que motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones, cuanto más reflejen este entendimiento en el cumplimiento de sus acciones gerenciales, mayor probabilidad habrá de que sean eficaces como líderes.*

### **9.3. La Dirección: Procesos de dirección. Autoridad, comunicación e información**

#### Autoridad, comunicación e información:

Autoridad: es la encargada de la organización. La autoridad es el supremo poder coordinador. Sin autoridad no hay organización. La autoridad es la que tiene la capacidad de diseño de estrategias y responsabilidad. Hay paridad entre autoridad y responsabilidad. La autoridad es el cemento que une el edificio de la organización.

La autoridad es el poder de mandar a otros, a hacer o no determinados actos o actuar de una u otra manera. Es el derecho a mandar generado por el cargo. El poder refuerza la autoridad que es la habilidad de ejercer influencia. En la medida que un jefe hace valer sus derechos poseerá poder y la autoridad será efectiva cuando es aceptada por los subordinados.

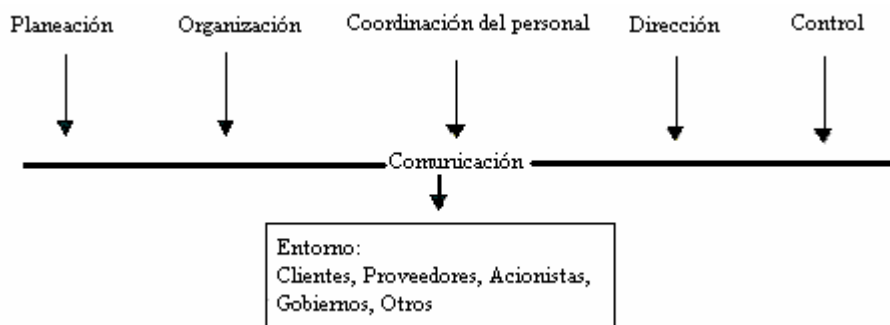
La comunicación es el elemento que unifica y liga las partes de una organización. El mismo organigrama está señalando un sistema de comunicación, a través del cual se transmiten las ordenes e informaciones para que puedan realizarse las tareas y se puedan verificar su cumplimiento.

A través del proceso de comunicación se transmiten informaciones, se influye sobre las personas modificando su conducta, se promueve la participación y se relaciona la organización con su entorno.

La comunicación es necesaria para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su consecución.
3. Organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente.
4. Seleccionar, capacitar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir.
6. Controlar el desempeño.

En la figura se muestra, en forma gráfica, no solo que la comunicación unifica y liga las funciones administrativas sino también que relaciona la empresa con su entorno.



La estructura de la comunicación: el proceso es el siguiente:

El emisor:

1. Tiene necesidad de comunicar algo (idea o pensamiento).
2. Elabora el mensaje.
3. Tiene que estar tan interesado en el mensaje como el receptor.
4. Lo codifica (idioma común).
5. Emite la información, que necesita un tiempo y un espacio determinado.

El receptor:

1. Recibe la información.
2. La decodifica o la interpreta y la convierte en idea.
3. Reconstruye el mensaje, dándole el mismo significado que el emisor.

El entendimiento está en las mentes del emisor y del receptor. Las personas con una mentalidad cerrada normalmente no entenderán por completo los mensajes, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.

4. Interpreta la necesidad del emisor.

5. Debe tener el mismo interés que el emisor.

El canal, vehículo o medio: el mensaje se transmite a través de un canal. El canal es el instrumento transmisor del mensaje, puede ser verbal, escrito, audiovisual, etc. (la voz, la escritura, un video etc). El contenido del mensaje se basa en un lenguaje o un código determinado.

La retroalimentación: sirve para verificar la eficiencia de la comunicación. Es decir asegurarse que el mensaje ha sido eficazmente codificado, transmitido, decodificado y entendido. En el mismo sentido, la retroalimentación indica si se ha producido el cambio individual u organizacional que se buscaba con la comunicación.

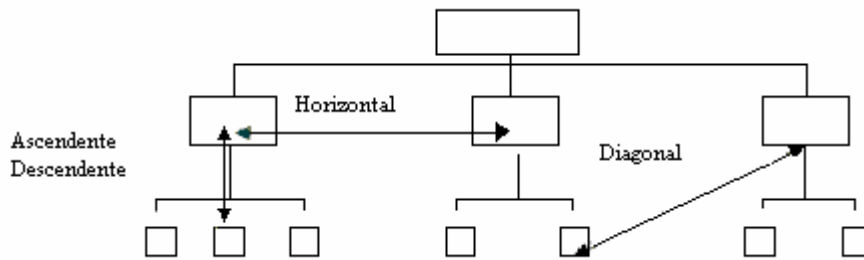
El ruido: es la interferencia que puede encontrar el mensaje. El contenido de un mensaje puede ser deformado, transformado o desnaturalizado en el momento de la emisión o de la recepción.

Como ejemplos de estas dificultades de la comunicación, se pueden mencionar:

- Un ruido.
- El uso de símbolos ambiguos (palabras con doble sentido).
- Dificultades con el canal (como puede suceder en una mala conexión telefónica).
- La falta de atención.
- La falta de conocimientos puede inducir a una interpretación errónea.
- Los prejuicios pueden obstruir el entendimiento.
- El miedo a las consecuencias puede dificultar la realización del cambio deseado.

La comunicación formal: es la definida por la estructura de la organización formal, puede ser:

- a. La comunicación vertical de corriente de información descendente: es la que relaciona dos o más niveles de la estructura jerárquica. Se transmiten **ordenes, instrucciones y consejos**. Es típica de las organizaciones autoritarias. Los medios típicos que se utilizan son; manuales, circulares, procedimientos, memorándums, reglamentos y cartas.
- b. La comunicación vertical de corriente de información ascendente: es la que proviene de los subordinados. Es el canal de control que proviene de la base y permite también detectar quejas y actitudes de los subordinados. Esta comunicación asciende hasta la máxima jerarquía de la organización. Es la comunicación esencial para "medir" las respuestas de los subordinados y que hace al , proceso de retroalimentación. Es la mejor ayuda en el proceso de la toma de decisiones y promueve la participación. Las aplicaciones más conocidas son: los **comités**, la **dirección por objetivos**, sistemas de **sugerencias** y programas de **entrevistas** con los subordinados.
- c. La comunicación horizontal: es la que se realiza entre los miembros de la organización que pertenecen al mismo nivel de jerarquía. Su importancia radica en que permite la integración y la coordinación
- d. La comunicación oblicua: es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y está prevista en la organización. Esta comunicación puede ser causa de conflictos de competencia.



La comunicación Informal: comprende toda aquella información no oficial entre los miembros que integran la organización. Es el resultado de las relaciones espontáneas y de la conducta natural de las personas que necesitan comunicarse. Es un medio complementario para las comunicaciones formales.

A través de los canales informales, se intercambian espontáneamente informaciones de **consejos, opiniones, ordenes, rumores, murmuraciones, chismes, el chiste de moda, etc.**

La información: el sistema de comunicación es la "vía" por donde circula el dato, que es la materia prima del sistema de información. Este es el recurso idóneo para tomar decisiones efectivas, hace posible el proceso de control y también reduce la incertidumbre.

La información necesaria en una organización se refiere a los aspectos técnicos de las tareas: que, como y cuando hacerlo, de coordinación, quien trabaja y con quien y de motivación y actitudes.

El sistema de información es la base para la toma de decisiones. Deberá ser: claro, oportuno, de utilización inmediata, completo, coordinado, jerárquico, sintético, integrado y necesario.

En la administración, existe un proceso indisoluble de planificación, dirección y control para el cual el sistema de información de la dirección es irremplazable. Por que la información posee los medios para reconocer, definir y dar solución a los problemas que se plantean. Pero, las necesidades de información variarán, de acuerdo con el decisor. Si se trata de la gerencia general y **de las gerencias medias, necesitarán más información** vinculada a la planificación estratégica (aspecto externo a la organización).

En cambio, en el resto de los niveles de la organización, el sistema de información tendrá por objeto las operaciones que se realicen dentro de la organización (variables internas).

El termino información significa datos organizados en forma ordenada y útil. La tiene su origen en el resultado de operaciones de procesamiento de datos y que se ha conseguido con el fin de:

1. Lograr objetivos específicos.
2. Aumentar el entendimiento.

La principal diferencia entre datos e información, es que, mientras que la información consta de datos, no todos lo

Lo que hay que destacar es que la autoridad esta ligada a los roles interpersonales (cabeza visible, líder, enlace) del directivo, mientras que la comunicación y la información tienen que ver con los roles informativos( monitor, difusor, portavoz) y de decisión ( empresario, componedor, asignador de recursos, negociador).



Fuentes de datos: los datos de entrada tienen su origen en fuentes internas y externas.

Las fuentes internas son los miembros de la organización y las áreas que están situadas dentro de una organización.

Estas fuentes sirven de apoyo para la toma de decisiones.

Las fuentes externas o del entorno, son los generadores y distribuidores de los datos localizados fuera de la organización. Estas fuentes son: clientes, proveedores, competidores y otros, que proporcionan a la organización datos externos.

Necesidad de información directiva: la información es necesaria para tomar decisiones personales y es necesaria, para quienes toman decisiones en la organización, en las distintas funciones como planear, organizar, dirigir personal y de control, que deben cumplir todos los gerentes o administradores.

Cada función implica una toma de decisiones y esta, debe estar apoyada en una información que sea **exacta, oportuna, completa, concisa y adecuada.**

Podemos ver que en los niveles inferiores se emplea mas tiempo para el control y en los niveles superiores se emplea mas tiempo en la planeación.

Los niveles inferiores necesitan mas información interna resumida en relación con las operaciones diarias. Los niveles mas altos necesitan información obtenida de fuentes externas.

La comunicación y la información. están tan estrechamente vinculadas que se las puede confundir entre sí, por que la información que no se comunica, no es tal y tampoco puede haber comunicación, sin información.

En las organizaciones no nos debe solo preocupar la necesidad de la información, sino como esta es recibida, interpretada y retroalimentada

#### **9.4. La Dirección: La toma de decisiones. Esencia y Punto decisorio. Su programación**

Decidir: es determinar, tomar partido o resolución, es resolver una situación.

Es el proceso de identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Un directivo está continuamente enfrentando a oportunidades y problemas.

Tiene que estar analizando el efecto de las decisiones.

Una decisión nos hace apuntar a la racionalidad, pensar ordenadamente, el seguimiento de un procedimiento efectivo y la relación entre diversas variables, en un proceso de razonamiento. La conciencia de que existen problemas inicia el proceso de decisión. Si bien no hay una total

racionalidad en el comportamiento puede observarse valiosos elementos de juicios para ayudar a una mejor toma de decisiones.

Quienes son hábiles en reconocer problemas, necesitan convertirse en tomadores efectivos de decisiones.

La decisión es el proceso mas importantes de los que componen la organización, por que selecciona alternativas en bases a las consecuencias previsibles de cada una de ellas y por lo tanto, es el factor determinante de los resultados y , del comportamiento. Es el proceso permanente que consta de tres etapas:

- 1) El deseo de emprender una acción para resolver un problema o lograr un objetivo.
- 2) La toma de la decisión, que puede ser de realizar o no una acción.
- 3) El resultado que produce la decisión o acción, que se analiza.

Las decisiones se pueden tomar en condiciones de certidumbre, se conocen los resultados, en condiciones de riesgo, se conoce la probabilidad de resultado y en condiciones de incertidumbre, los resultados son imprevisibles.

Diferencia entre opción y decisión: la decisión es la facultad de elegir, es un acto surgido de esa facultad, es una resolución adoptada, mientras que la opción tiene un aspecto potencial, una capacidad que puede o no utilizarse. La opción se ejerce cuando se decide.

Esencia y punto decisorio: se refiere a una secuencia que se considera invariable, por eso lo de esencia y que se produce en el momento de tomar decisiones por eso lo de punto, dicha secuencia consta de varias etapas:

- a) La identificación y la definición del problema a resolver, es buscar la ocasión para la toma de la decisión.
- b) La identificación de las soluciones posibles es elegir los posibles cursos de acción; es lo mismo que diseñar la decisión.
- c) La evaluación de todos los actores que intervienen en cada curso de acción, (las soluciones ) permiten evaluar, frente al criterio de la toma de decisiones.
- d) La elección de la alternativa. Estará basada en la evaluación ya mencionada, Es la elección entre diferentes cursos de acción. Luego, se procederá a la evaluación de la decisión.

Programación: 2 aspectos a considerar: el programa a realizar y el nivel a plicar.

a) El desarrollo del programa: hay que lograr sacara el máximo provecho de recursos limitados, para ello los programas deben:

- 1.Utilizar un lenguaje apto para el calculo, para medir.
- 2.Asignar tareas y calcular su carga por unidades operativas.
- 3.Poner en evidencia los excesos de cada operación.
- 4.Orientar el análisis para elaborar la base de calculo de cada decisión.
- 5.Contar con distintos grados de abstracción y detalles.
- 6.Facilitar el empleo de computadoras.
- 7.Proveer el lenguaje para el manual de procedimientos.

b) Niveles de aplicación: tres niveles, según el nivel donde se aplique será la necesidad de un tipo de decisión y de un tipo de programa

El Nivel estratégico, es especulativo porque trabaja en condiciones de incertidumbre los resultados que pueden tener sus decisiones son impredecibles, necesita tener ideas, visión, intuición, para descubrir el problema a resolver, para realizar un programa posible, cuenta una base política.

Programa heurístico: son programas creativos, innovadores, subjetivos.

Heurístico = arte de inventar, investigar

El Nivel directivo como trabaja mas volcado hacia el interior que hacia el exterior de la empresa, estudia los sucesos y la estructura lógica y como trabaja en condiciones de riesgo o sea que conoce la probabilidad de los resultados de sus decisiones y ello lo obliga actuar sobre una base científica.

Programa probalístico: Reducen la incertidumbre, avizora el futuro.

Nivel operativo: trabaja volcado totalmente hacia el interior de la organización, por eso se ocupa de los resultados de las operaciones específicas, como se desempeña en condiciones de certidumbre es decir que conoce los resultados de sus decisiones, que pueden estar vinculadas al arte y la técnica, se toman sobre la base realizadora.

Programa algorítmico: son calculables, mensurables y pragmáticos.

#### **9.5. La Dirección: Técnicas de dirección. Dirección, coordinación y diseño organizativo: sus instrumentos y las redes gerenciales.**

Las técnicas de dirección: son los medios que se utilizan para crear un clima organizacional adecuado para que los subordinados participen y contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Básicamente son cinco:

1. **Reuniones:** una reunión es un conjunto de personas en grupo, que discuten un tema, bajo la orientación de un director, tienen objetivos en común, un programa y un método y a través de la participación, deben lograr una conclusión.

Una reunión implica esfuerzos que se realizan en grupo. Las personas deben pensar colectivamente, de modo constructivo, a los fines de aprender, resolver problemas, tomar decisiones, mejorar las relaciones humanas. y desarrollar programas de capacitación.

La discusión es un proceso que entraña un pensar reflexivo. Este pensar es mejor que la suma total de los pensamientos individuales involucrados.(varias cabezas piensan mejor que una sola)

Mas de una vez hemos salido de las reuniones decepcionados y malhumorados, por que sólo hemos oído palabras y no se ha llegado a ninguna conclusión valida. Los llamados factores humanos: egoísmo, celos, susceptibilidad, falsedad, incomprensión, ambición, etc. Han anulado el éxito de la reunión. (pero a veces todos quieren tener la razón)

Integrando el interés por la producción y por la gente se llega a una dirección más adecuada, a una integración de la empresa mucho más profunda por parte de sus miembros, al desarrollo de una atmósfera en la cual florece la creatividad y los conflictos se resuelven por la eliminación de las causas.

Una reunión en la empresa es el medio calificado para opinar y tomar decisiones. Hay siete motivos fundamentales hacia los cuales deben orientarse las reuniones:

1. Desarrollar una acción.
2. Analizar datos.
3. Ganar la voluntad de las personas.
4. Reconciliar intereses opuestos.
5. Coordinar una actividad.
6. Pensar cosas nuevas.
7. Revisar periódicamente las operaciones.(rendir cuenta por las operaciones)

El mundo ha ido evolucionando de las formas individuales a las formas colectivas de trabajo, esto trae aparejado la frecuencia y cantidad de reuniones.

Sin embargo hay una resistencia, todavía, a las reuniones debido a que las personas tienen miedo de perder el tiempo (cronofasía).

## **2. Procesos de solución de problemas:**

1. Identificación de problemas.
2. Selección de problemas claves.
3. Análisis del problema seleccionado
4. Determinar la información necesaria,(localizar el hecho)
5. Recoger los datos sobre el sistema.(como almacenar los datos para que constituyan información).
6. Interpretar los datos recolectados.
7. Decidir una solución para el problema y trabajar en ella.
8. Presentación del proyecto a la dirección.
9. Puesta en marcha de la solución.
10. Evaluación.

3. **Estilo de dirección:** se trata de la manera peculiar de ejercer la función de dirección, puede ser expresado por la capacidad para modificar el entorno y competir interna y externamente. Privilegiar la creatividad, sostener como primacía la rentabilidad y la productividad. Aceptar el cambio y la innovación como base de la tarea directiva.

Podemos encontrar varias teorías como “La red gerencial” de Robert Blake y Jane Mouton de la cual nos ocuparemos enseguida ya primero pasaremos a explicar “La teoría 3D” de William J. Reddin y “la teoría de los estilos continuos” de Rensis Likert.

La teoría 3-D de William J. Reddin: La teoría 3-D, es un instrumento práctico para los gerentes como teoría de gestión. El concepto 3-D, es esencialmente una teoría de gestión, en términos de comportamiento.

La teoría 3-D, presenta un modelo de conducta directiva, que puede identificar cuatro tipos básicos de estilos y de combinaciones con que se pueden hacer otros ocho estilos.

Se denomina 3-D porque el marco de las casillas del gráfico siguiente tiene, en cada una de ellas, dos tipos de estilo.

Las dimensiones que se pueden combinar son:

- 1) orientación hacia la tarea;
- 2) orientación hacia la relación;
- 3) eficiencia.

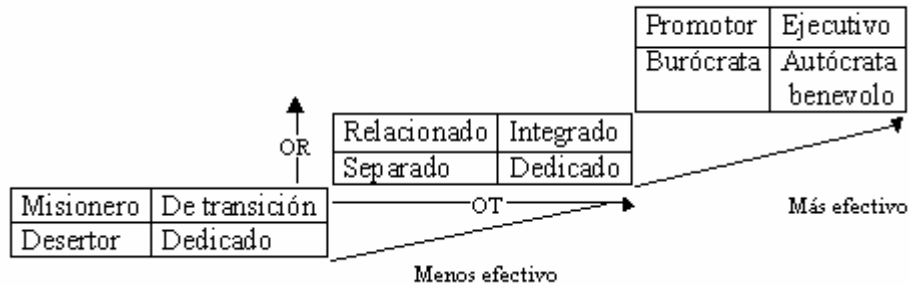
Estilos básicos:

- 1) Relacionado, orientado hacia la gente.
- 2) Separado, orientado hacia los procedimientos, métodos y sistemas.
- 3) Dedicado, orientado a dirigir la tarea de los demás.
- 4) Integrado, orientado a las tareas como a las relaciones.

Combinaciones

- 1) Separado desertor.
- 2) Separado burócrata.
- 3) Relacionado misionero.
- 4) Relacionado promotor.
- 5) Dedicado autócrata.
- 6) Dedicado autócrata benevolente.
- 7) Integrado ejecutivo.
- 8) Integrado de transición.

Orientación a la relación	Relacionado	Integrado
	Separado	Dedicado
	Orientación a la tarea	



“La teoría de los estilos continuos” de Rensis Likert.

Likert afirma que no existen formas específicas de administración para todos los casos que se pueden presentar. Porque un continuo de estilos clásico-conductistas que van desde la autocracia a la participación.

Hay cuatro estilos gerenciales básicos: sistema I. autocracia explorada; sistema II, autocracia exploradora; sistema III, dirección consultiva y sistema IV, dirección por participación del grupo. Este último sistema es el más adecuado y el que da más resultados a largo plazo.

Estilos gerenciales según Alvarez.

a) Autocrático: tomar las decisiones sin dar participación. La dirección aquí se basa en relaciones de trabajo y en una estrecha supervisión. El autócrata se mueve dentro de la organización formal y ejerce la tarea directiva mediante la sanción. Este tipo de dirección se preocupa por las tareas y no por las personas.

b) Permisivo: lo contrario de autocrático; tener toda la libertad de hacer lo que uno quiere. En este caso, hay un clima de absoluta libertad en la organización. Sus miembros fijan los objetivos y los niveles de actividad. La consecuencia es el predominio de la organización informal y la aparición de los líderes informales.

c) Democrático: participativa y ordenada. La función básica de dirección es asumir el liderazgo, motivar a los miembros de la organización a alcanzar sus objetivos siempre que estos contribuyan a los objetivos de la organización. Esta centrada en las personas.

La dirección: es un proceso que se desarrolla en los diferentes niveles de la organización. Tiende a que los fines y los objetivos se logren a través de las personas que la conforman.

Dirigir es guiar, conducir, orientar y proceder.

La dirección se refiere al logro de los objetivos a través de los subordinados. En cambio, cuando se influye sobre la gente, se está ejerciendo la cualidad de líder. La dirección enfrenta los tipos de decisión y los aplica. ,

Coordinación: la tiene como fin lograr que los diferentes departamentos funcionen como una unidad. Es el resultado de la necesidad que tienen las organizaciones de integrar las diversas funciones.

La coordinación deberá conciliarse con la necesidad de la especialización. La falta de coordinación provoca conflictos, pérdida de control, y una responsabilidad diluida por la separación de la autoridad y competencia.

la coordinación sincroniza, agrupa, y unifica las tareas o actividades para animar a la cooperación e impulsar a la colaboración.

La autoridad es el supremo poder coordinador, para organizar una buena coordinación se debe:

- a) Hacerlo en la distribución de áreas de autoridad y criterio de departamentalización.
- b) En los niveles organizativos.
- c) En la definición de la autoridad.
- d) En las decisiones.
- e) En la ejecución de tareas.

Sus instrumentos y las redes gerenciales:

- a) Los principios de la coordinación.
- b) La comunicación.
- c) La información.
- d) Nucleos organizativos.
- e) Planes y controles.
- f) Concentración en la tarea común.

Redes gerenciales: (“La red gerencial ” de Robrt Blake y Jane Mouton)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1

Este gráfico es una red bidimensional, con un eje que refleja el interés por las personas y por el otro, el interés por la producción. La puntuación va desde un bajo interés a un alto interés, Se pueden definir cinco posiciones diferentes que configuran cinco estilo de conducta directiva, basados en distintas posiciones en al red.

1.1 El directivo tiene poco interés en las personas o en la producción.

9.1 El directivo destaca, en tal forma, la eficiencia en las operaciones, que el elemento humano interfiere en grado mínimo.

1.9 El directivo es solícito, amistoso y muestra poco interés en la producción.

5.5 El directivo trata de obtener un equilibrio entre el interés en la producción y el nivel satisfactorio de la moral.

9.9. el directivo busca un alto ritmo de producción con la ayuda de personas comprometidas, conquistadas mediante la confianza y el respeto mutuo. Este último es el estilo de dirección conveniente (máximo interés por las personas y por la producción).

Las presiones que el directivo recibe en su trabajo hace que este cambie de un estilo a otro. La red puede tener otra dimensión que es la profundidad de un estilo o sea el tiempo que este se mantiene, si a la profundidad se le da una puntuación del 1 a 9, el estilo conveniente será (9,9,9).



### **10.1 El Control: Concepto, principios y tramo de control**

El control consiste en medir el progreso hacia los objetivos, asegurarse que las acciones se dirijan de acuerdo con los planes determinados y dentro de los límites de la estructura de organización diseñada para el comportamiento de dichos planes.

Fayol: “consiste en comprobar si todo funciona de acuerdo al Plan adoptado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Tiene la finalidad de localizar las deficiencias y errores para rectificar y prevenir su recurrencia”.

La planeación y el control pueden considerarse como las hojas de unas tijeras: las tijeras un pueden funcionar a menos que cuenten con las dos hojas. El control no es posible sin objetivos y planes, ya que el desempeño debe compararse con criterios establecidos.

Aunque el alcance del control varía entre los gerentes, a todos los niveles tienen responsabilidad por la ejecución de planes y, por lo tanto, el control es una función administrativa básica a todos los niveles.

El control permite disminuir los costos de un proceso, descartando lo que se considera innecesario y lograr su optimización.

La información que surge como resultado del proceso de control es la base para nuevas decisiones.

Podemos señalar que:

- 1) El control es la etapa que perfecciona al proceso administrativo.
- 2) El control es sinónimo de dirección por que es un dominio (poder). Ej. el hijo está bajo el control de mamá, no se dice bajo la dirección de mamá.
- 3) El control es sinónimo de autoridad, requiere de la misma.
- 4) El control implica verificación, examen, comparación y testeo (control de calidad).

principios del control:

**1) Principio del objetivo:** el propósito del control es detectar, oportunamente, las variaciones en los planes, con el fin de tomar las acciones correctivas pertinentes, de modo que se logran los objetivos propuestos.

**2) Principio de eficiencia:** el control será eficiente en cuanto las técnicas y sistemas implantados sirvan para descubrir y señalar las causas de las desviaciones (además, que estas se produzcan con el mínimo costo y consecuencias imprevistas). Hay que evitar que el costo del control sea mayor que el beneficio.

**3) Principio del establecimiento de normas:** la eficacia del control dependerá del establecimiento de normas claras, precisas, objetivas y adaptables para cada caso particular.

**4) Principio de responsabilidad del control:** el encargado de la ejecución de la planificación, a nivel de dirección, tiene la responsabilidad del ejercicio del control.

**5) Principio de los puntos estratégicos de control:** el control debe indicar si lo planeado se cumple o no. Debe indicar donde esta la desviación, por que se produjo y quien es el responsable.

**6) Principio del control directo:** están orientados a prevenir desviaciones. La calidad de los controles directos dependerá de la calidad de los gerentes y de los ejecutantes de las diferentes tareas.

**7) Principio de la acción correctiva:** este principio se justifica para corregir las desviaciones y para establecer las correcciones necesarias de la organización, la planificación y la dirección.

**8) Principio de la correspondencia de los planes:** los controles se tienen que vincular con los planes y reflejar la naturaleza específica y la estructura de los mismos.

**9) Principio de adecuación a la organización:** los controles que se realicen deben corresponder a los niveles de autoridad reflejados en la estructura de la organización.

**10) Principio del control por excepción:** solamente debe interesar a la dirección, el análisis de las decisiones significativas. Estas deben ser económicas, oportunas y deben permitir un control completo y equilibrado.

**11) Principio de flexibilidad de los controles:** los controles deben ser flexibles a los efectos de adecuarse a las condiciones cambiantes.

**12) Principio de adecuación:** el control efectivo debe estar adaptado a la posición, a la responsabilidad operativa, a la capacidad de comprensión y a las necesidades de las personas que se controlan.

**13) Principio de la obligación del control:** los responsables de los diferentes niveles de una organización, deben ejercer la función de control, durante y al final de la ejecución de los planes.

**14) Principio de los centros del control:** los diferentes centros administrativos son responsabilidad de la gerencia.

**15) Principio de retroalimentación:** va señalando el estado de avance hacia los objetivos. En la medición del desempeño se compara lo ejecutado con lo previsto mediante el sistema de información y se efectúan las correcciones necesarias.

La retroalimentación proporciona al personal la información necesaria para mejorar su desempeño y además, actúa como elemento de motivación. Por eso tiene mucha importancia la velocidad y la frecuencia de la retroalimentación (estado de avance hacia los objetivos).

Ámbito de control: se refiere al numero de personas que puede controlar un jefe. Será efectivo cuando sea limitado el numero de personas a controlar (4 a 8 en los niveles superiores y 8 a 15 en los niveles inferiores). El límite depende del tipo de tarea, la ubicación de los subordinados y la capacidad del jefe. A menor organización tramo de control más amplio.

Tramo de control: establece la **oportunidad, circunstancia o alcance** que tiene el control en función de los hechos que se plantean en el transcurso de la administración. Ej. no es el mismo

control en todo el año en un hotel de Bariloche: o sea cuando mas intenso sea el proceso mas énfasis en el control.

### ***10.2 El Control: Niveles de control. El proceso de control y sus instrumentos de medición.***

Niveles de control: En correspondencia Con el proceso de planificación hay tres niveles de control:

1. Estratégico:

- b) Relaciones con el mercado.
- c) Relaciones con la competencia.
- d) Relaciones con el entorno económico.
- e) Los potenciales de la organización,

2. Directivo:

- a) Control de relaciones entre funciones.
- b) Control de procesos.
- c) Control de resultado de cada función.
- d) Control de asignación de recursos.

3. Operativo:

- a) Ejecución de las tareas.
- b) Rentabilidad.
- c) Control financiero.
- d) Eficiencia,

El proceso de control: según Alvarez

1. Establecer normas. Se refiere, a la determinación de los criterios o de estándares con los que se puedan evaluar los resultados.

Los estándares representan la expresión de los objetivos fijados por la planificación.

2. Establecer las fuentes de datos para el control. Puede provenir del sistema de información ya implementado o será necesario determinar otras fuentes de datos (internas y externas).

3. Interpretar y valorar los datos.

4. Asegurar el cumplimiento de las normas establecidas.

5. Medir el desempeño.

Este es, realmente, el proceso de control en el que se comparan los estándares con lo realizado. La medición se refiere a los resultados obtenidos.

El diseño del sistema de control debe responder a que medir, como medir y cuanto medir.

Se puede realizar en el momento del suceso y después de este.

#### 6. Corregir las desviaciones.

La medición trae como resultado las desviaciones, la que deben ser corregidas. Dichas correcciones pueden alcanzar a la estructura de la organización, al personal, a la dirección y a los objetivos. El paso de la acción correctiva es la determinación del problema o problemas que causan las desviaciones. Existen problemas que exigen una acción correctiva inmediata y otros una acción mediata (investigación de las causas de la desviación)

#### 7. Utilizar la información del control.

Es el resultado del proceso de retroalimentación. Esta información permite el proceso de replanificación permanente

En resumen, para que el proceso de control sea adecuado, debe reflejar la naturaleza y las necesidades de la actividad, debe indicar rápidamente las desviaciones y debe tener objetivos flexibles, económicos y comprensibles. Además, los controles deben reflejar la estructura de la organización, indicar por sí mismos la acción correctiva y estar orientados hacia adelante.

El control no será efectivo cuando se quieran medir los resultados sin establecer objetivos, o cuando se establezcan objetivos, pero no se establezca como medirlos o cuando ni hay medidas correctivas o se eluda tomarlas.

#### Instrumentos de medición de los resultados:

El instrumento apropiado será aquel que responda fehacientemente (por medio explicativo) a los interrogantes: ¿por qué? ¿Cuanto? ¿Donde? y ¿Cómo? Medir lo que corresponda (el objetivo).

1. Información en tiempo real: la información es útil si es utilizada en el momento preciso. Peter Drucker afirma que ya no se usa la información para controlar el pasado, sino para modelar el futuro. La información histórica si carece de valor, especialmente la contable.

2. Elegir una unidad de medida apropiada: puede haber una multiplicidad de unidades de medidas para asegurarse que los resultados puedan ser medidos adecuadamente.

Lo importante es elegir lo que corresponde para cada caso. La rentabilidad, por ejemplo, puede ser medida en porcentaje sobre las ventas..

3. Fiabilidad de la información: se refiere al grado de exactitud de ella; los datos deben ser consistentes y medir todos los aspectos de la situación.

4. Validación de la información: la información tiene que reflejar lo que intenta medir. La muestra de datos elegida debe ser representativa de los resultados totales.

5. Entregar la información pertinente a cada nivel de la organización: la información oportuna, la adecuada unidad de medida, la fiabilidad y la validación de los datos están orientados a obtener la información correcta en el tiempo correcto. La información tiene que llegar a los que son responsables y a quienes tienen la autoridad para tomar decisiones correctivas.

6. El análisis de las variaciones: un directivo tiene que distinguir entre una variación aceptable y una variación que indica una situación fuera de control. Esta última requiere una acción correctiva de inmediato.

Las variaciones resultan de confrontar los resultados con los estándares. En caso de ser significativas es necesario investigar las causas. Por supuesto que esto no modificara el pasado, pero si puede cambiar el futuro, detecta a tiempo las señales de peligro.

7. Acciones correctivas: la posibilidad de comparar los resultados con lo planeado determina las acciones correctivas, pero dichas acciones no deben decidirse cuando las correcciones no son posibles o cuando pueden inducir a mayores errores.

### **10. 3. El Control: Diseño de un sistema de control. Centros de control administrativos**

Diseño de un sistema de control: se trata de preparar las bases del control. La principal tarea es profundizar el proceso de control.

El diseño de un sistema de control debe contemplar las siguientes clases de control:

- a) Los controles que tengan en cuenta el mejoramiento de la eficiencia y la disminución de los costos
- b) El control de calidad.
- c) El control que ejerce la delegación de la autoridad.
- d) El control que mide los resultados del personal de la organización (es el control que mide la eficiencia, capacidad de hacer)
- e) El control de los planes estratégicos, directivo y operativo (control de los niveles).
- f) El control del cumplimiento de las políticas de la organización.
- g) La evaluación del desempeño del personal ( en aspectos no productivos)
- h) Los controles sobre el desempeño global de la organización (rentabilidad, retorno de la inversión, etc)

Los centros de control administrativo: el término centro de control está referido a la convergencia de elementos administrativos que habrán de conferir a la misma (convergencia) márgenes suficientes de decisión y responsabilidad.

Aclaración: Solución Convergente: una solución dentro de un marco referencial

Solución Divergente: infinitas soluciones

El control es un proceso integrado en toda la organización.

Hay controles que se hallan más directamente vinculados con la actividad financiera de la organización y miden la responsabilidad en este ámbito. Los presupuestos juegan aquí un papel importante ya que se expresan en términos financieros.

Se pueden mencionar los siguientes centros de control administrativo orientados hacia las finanzas:

- 1) Centro de utilidades: puede ser organizado en base aún producto, un área funcional, una fábrica o una división a cargo de un gerente quien es el responsable de los resultados, de los ingresos, de los costos y de las utilidades. Busca una adecuada combinación para optimizar las utilidades.
- 2) Centro de ingresos: se pone énfasis en los ingresos y se orienta al mercado. Es el caso del departamento de ventas, que puede manejar los precios y el volumen de ventas. Es importante evaluar la forma de pago de la venta de bienes y servicios, estableciendo la distinción entre aquella cantidad de la venta que se percibe, de la que se difiere, por documentos o ampliación del crédito.
- 3) Centros de Costos: el objetivo es llevar los costos a los niveles más bajos Posibles o combinarlos con determinadas escalas de producción. Este caso es típico del área de planificación y de administración y finanzas.
- 4) Centros de inversiones: aquí el manejo se centra. en la magnitud de los activos que la organización emplea. Esta referido, al desembolso de capital cuyo retorno no se hace en el ejercicio presente si no en los posteriores y que incluso será mantenido ese retorno durante un tiempo mas o menos largo.

#### **10. 4 El Control: Control de Gestión. Fines, elementos y estructura de la gestión de control.**

Diferencia entre administración y gestión:

Gestión: representa la capacidad de orientar los recursos de la organización en un cierto tiempo, lugar y modo (factores condicionantes) asía su m mejor uso posible, según criterio de valor.

Management: antes de la revolución industrial la propiedad y el gerenciamiento de los recursos eran inseparables; hoy no es así.

Control de Gestión: es considerado como supervisión de la acción planeada, confronta las metas fijadas, con los resultados mas importantes.

Se trata entonces de desarrollar una actividad de la dirección tendiente a la obtención, adaptación y aplicación de instrumentos de control orientados a las finalidades organizativas, sus aspectos claves son:

- a) Se basa en al organización - estructura - funcionamiento.
- b) En la información oportuna.
- c) Decisión, cuando y como puntos de rendimiento esperado.

Champan define la gestión del control como: " El conjunto de medidas tendientes a permitir a la gerencia establecer los resultados de la gestión y confrontarlos con las expectativas planteadas en el proceso decisorio, con el propósito de evaluar dichos resultados y efectuar el ajuste o corrección de la acción futura a desarrollar, si ello fuera necesario"

El control es la función directiva que permite dominar una situación tomado las acciones correctivas pertinentes con el fin de lograr los objetivos propuestos. Se evalúa la formulación estratégica, los planes, las políticas, la estructura de organización, los sistema.s y las decisiones.

El propietario o el gerente, a través del control debe determinar:

- 1) La sensatez de las políticas y las estrategias.
- 2) La validez de los planes, programas y presupuestos.
- 3) La eficacia de la estructura, de los sistemas y de las decisiones.

El control de hecho se hace sobre las decisiones tomadas más que, en base a una planificación formal.

Una de las misiones de la gestión de control es diagnosticar los síntomas del crecimiento en los negocios, va que el sistema diseñado debe ajustarse a esta realidad.

El control permite revisar y cambiar las decisiones, modificar la estructura de organización, los planes y políticas y reformular la estrategia.

La gestión del control es la esencia misma de la responsabilidad directiva.

Cada empresa podrá diseñar su modelo en función de: la actividad que desarrolla, su tamaño, los recursos humanos, materiales y financieros que dispone, la tecnología que emplea, el tipo de mercado en el que actúa y el comportamiento de las otras variables de su contexto.

Fines de la gestión del control: lo que importa y hay que destacar es la gestión. El énfasis está en medir, comparar y evaluar la gestión realizada a través de períodos mas cortos. Es decir realizar control informativo, lo mejor es acotar, no se puede controlar si no es por unidad. E; la mente trabaja con mareen de apreciación. acota para poder recordar.

- 1) Hacer un análisis global de los resultados que se esperan en una empresa y de los resultados acumulados.
- 2) Focalizar las amenazas, restricciones y riesgos del entorno para poder vincularlos con las fortalezas y debilidades internas de la empresa.
- 3) Formular objetivos globales y subobjetivos (metas horizontales y verticales) a los diferentes niveles de la empresa.
- 4) Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos globales y subobjetivos (metas).
- 5) Promover el autocontrol de la gestión estratégica y directiva.
- 6) Medir la capacidad potencial, real y actual de una empresa (con normas homogéneas para examinar las variables del desempeño).
- 7) Definir programas de acción evaluados desde el punto de vista económico y financiero.
- 8) Verificación de la realización de los programas.
- 9) Definir un estructura de organización, sistemas y procedimientos compatibles con la estrategia.
- 10) Definir y coordinar áreas y estructuras sobre las que se ejerce la estrategia.
- 11) Diseñar un sistema de información destinado a los usuarios de los diferentes niveles de la organización.
- 12) Establecer variables - normas homogéneas para medir el desempeño de la empresa como un todo.
- 13) Favorecer un proceso de retroalimentación para que las decisiones correctivas modifiquen tanto la planificación como la organización.

Elementos de un sistema de gestión de control:

1. *Globalidad: se refiere a los resultados que como conjunto logra la empresa. Lo que interesa es el rumbo de la empresa como unidad que interacciona con su entorno.*
2. *Cobertura: implica que los controles se aplican para verificar el cumplimiento de los planes establecidos por la alta dirección.*
3. *Responsabilidad: es la verificación de que los controles e informes estén vinculados a los objetivos. Que ellos deben ser asignados a los responsables de cada sector y supervisado por el inmediato superior.*
4. *Prioridad se refiere a si los controles establecidos están concebidos por orden de importancia que va del nivel estratégico al nivel directivo.*
5. Delimitación de un número de controles para cada nivel implica la limitación de los mismos aun nivel realista.
6. *Simplicidad del sistema está orientada a que la concepción del sistema, las formas para su ejecución, la utilización real y el seguimiento sea realmente posible.*
7. Evaluación periódica: el sistema de gestión de control, debe ser revisado con el objetivo de que: algunas, de su partes deben ser modificadas, anuladas o incrementadas.
8. La estructura del sistema tiene que cumplir el fin específico. Además de la necesidad de la actualización, deben ser confrontados con otros sistemas y con la situación que se vive en la empresa para examinar su razón de ser.
9. Los procedimientos utilizados deben ser eficaces, no solo en la confección de las previsiones, en la recolección y procesamiento de datos, sino también en el autocontrol.
10. Costo: la necesidad real y no la moda deben seguir los criterios para implementar un sistema de gestión del control. También deben relacionarse los beneficios del sistema contra el costo de los mismos.
11. Los sujetos evaluados pueden ser diversos: la empresa en su conjunto, los sujetos propietarios, la dirección y el personal clave.
12. La fuente de los datos puede ser externa (variables de política económica, el sector económico al que pertenece la empresa, etc.), como interna (productos, recursos, mercados, situación financiera, etc.). Para ello es necesario definir la forma de la captación y evaluación de los datos.
13. *La selección de ciertas variables normas que expliquen ciertos objetivos propuesto por el plan. Dichas variables normas deben ser cuantitativas, ya que el plan se refleja cuantitativamente.*
14. El sistema de medición de los resultados debe ser diseñado de modo tal que la recopilación de los datos sea posible en tiempo y forma, definido en unidades de medida correctas para ser comparadas con las variables - normas.



15. Los procedimientos correctores serían las formas de la ejecución de la decisión correctora. Tienen que funcionar para que alcancen los objetivos previstos.
16. Sistema de análisis de la gestión del control debe alcanzar a cada una de las áreas funcionales de la empresa.
17. La medición de la calidad de la gestión empresarial y directiva estará dada por el número y la cuantía de las desviaciones ocurridas como por la interpretación y regulación de ellas.
18. Sistema de comunicación/información: para que el sistema de referencia cumpla su finalidad debe ser obtenida con cierta rapidez. De ahí la necesidad de diseñar sistema integrados para que los datos sean confiables y tener la capacidad de impulsar decisiones correctivas.
19. *Integración: la gestión de control integrado presenta las siguientes características:*
- Oportunidad: las acciones correctivas deben realizarse a tiempo.*
  - Creatividad.*
  - Impulsar a la acción: debe alertar a la gerencia forzando a decidir sobre aspectos negativos de los resultados e impulsando las decisiones correctivas.*
  - Eficiencia: detección de la esencia de los problemas y la obtención de los objetivos propuestos.*
  - Totalidad: no se focalizan los aspectos aislados del desempeño empresarial, sino el todo.*
  - Equilibrio: cada aspecto tiene su justa ponderación (importancia).*
  - Integración.*

Nota: lo señalado en cursiva, fue enfatizado por los profesores.

La estructura de la gestión del control: el control tiene que iniciarse en la cúpula de la empresa, independientemente de su tamaño.

El control de, gestión debe posibilitar que toda la organización como tal, funcione adecuadamente, para ello se deberá tener en cuenta:

A	B	C	D	E
Nivel	Tipo de gestión	Tipo de decisión	Horizonte temporal	Gestión del control
Alta dirección	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Políticas</li> <li>• Decisiones estratégicas</li> </ul>	Largo y mediano plazo	Global
Mando superior	Directivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrelación</li> <li>• Investigación</li> <li>• Funcional</li> <li>• Logística</li> </ul>	Mediano y corto plazo	Funcional
Mando medio	Tácticas	El cumplimiento efectivo del programa	Corto plazo	Operacional
Ejecutantes	Operativa	Problemas del trabajo que se ejecuta	En cada momento	Opeacional

- A.: Nivel de la organización.
- B: Su correspondiente tipo de gestión.
- C: El tipo de decisión, que unifique el nivel organizativo, el tiempo y su carácter.
- D: Su horizonte temporal, o sea la medición de los tiempos, entendiéndose que la fijación de los mismos es de un fuerte contenido estratégico.
- E: Su gestión de control, tratando de unificar la acción desde la cúspide hasta la base.

Estos elementos se corresponden entre sí en general pero en ciertas ocasiones funcionan de manera específica, según el entorno y las circunstancias que afectan a la organización.

#### Instrumentos del control de gestión:

- Instrumentos para la gestión a medio y largo plazo:

- A) El estudio de los productos.
- B) La planificación de las inversiones.
- C) La previsión financiera.
- D) La planificación de la organización.

- Instrumentos para gestión a corto plazo:

- A) Los presupuestos.
- B) Los estándares.
- C) La contabilidad industrial.
- D) El balance patrimonial.
- E) El análisis estadístico.
- F) Los informes operativos.

Ya hemos señalado las herramientas tradicionales de la gestión de control. No existen recetas, o sistemas estandarizados aplicables a cualquier empresa. En cada caso el empresario tiene que adoptar su propio sistema. Nuestra propuesta consiste, en tener en cuenta dichas herramientas, pero diseñar el sistema basado en los factores claves y con el menor número de datos posibles.

#### **10.5 El control: Técnicas de control administrativo. Organización del control.**

Técnicas de control: aunque la naturaleza y el propósito básico del control administrativo no cambian, con el transcurso de los años se han usado diversas técnicas para ayudar a los gerentes a controlar. Todas estas técnicas son en primer lugar herramientas para la planeación. Demuestran la verdad fundamental de que la tarea de los controles es hacer que los planes tengan éxito, naturalmente que al hacerlo, los controles tienen que reflejar planes y la planeación tiene que ser previa al control.

Es decir las técnicas habrán de variar según el objeto, la finalidad y el criterio de valor que introduzca la conducción administrativa.

Las técnicas son para alcanzar finalidades. Podemos citar algunos ejemplos:

1. El presupuesto: es la expresión financiera del plan y sirve de instrumento para reforzar la estructura y controlar la actuación de los medios externos.

2. Los controles no presupuestarios: Ej.:

a) Datos estadísticos.

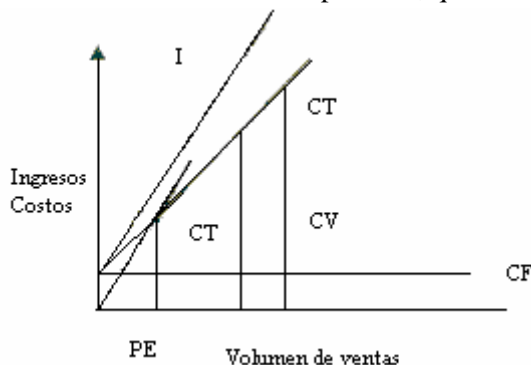
b) Informes y análisis especiales.

c) Auditoría operacional.

d) Observación personal: El observar las actividades y tomar nota de lo que se hace, representa uno de los medios más antiguos de descubrir lo que se está logrando, los métodos que se siguen, la cantidad y calidad del trabajo, la actitud de los empleados y la operación general del área. La principal desventaja de este medio de control es que no proporciona valores cuantitativos exactos. No se obtiene precisión.

e) Análisis del punto de equilibrio: pone de manifiesto las relaciones que tienen los beneficios, los diferentes volúmenes, costos, precios de ventas y combinaciones de ventas. El punto de equilibrio se define como el nivel de volumen para el cual los ingresos equivalen exactamente al costo total. El análisis del punto de equilibrio estudia los efectos que los cambios en los costos fijo, costos variables, volumen de ventas, precios de ventas y combinación de ventas ejercen sobre los beneficios. El análisis del punto de equilibrio refleja la eficiencia y la calidad de la dirección de la empresa. Si el control es riguroso, el punto de equilibrio no quedará, en la realidad, muy alejado del planeamiento.

El punto de equilibrio se mueve únicamente al variar las condiciones y su desplazamiento debe tomarse como un aviso importante, que solo se descubre con un control minucioso.



I: Ingresos por ventas.

CT: Costo total

CV: Costo variable

CF: Costo fijo

PE: Punto de equilibrio

3) El rendimiento de la inversión: el método **Du Pont**, la meta de una empresa es vista no necesariamente como la optimización de utilidades sino como la optimización del rendimiento del capital destinado a los fines de la empresa.

También se hace hincapié en el hecho de que la labor de los gerentes es hacer el mejor uso posible de los bienes que se les confían.

El sistema de rendimiento sobre la inversión en acción: el rendimiento se calcula con base en la rotación del capital (es decir, las ventas totales divididas entre el capital total), multiplicado por las ganancias como un porcentaje de las ventas. El sistema mide la eficacia en el uso del capital. La inversión incluye no solamente las instalaciones permanentes de plantas, sino también el capital de trabajo de la unidad.

El control del rendimiento sobre la inversión se resume mejor en forma de gráfica.

$$\text{Rend. Inv. Total} = \frac{\text{Rotación capital} \times \text{Utilidades}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rend. Inv. Total} = \text{Rotación del capital} \times \frac{\text{Utilidades}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rend. Inv. Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total Inversiones}} \times \frac{\text{Utilidades}}{\text{Ventas}}$$

#### Ventajas:

1. Todos los meses se reúne la comisión ejecutiva para examinar los gráficos, en cada sección se puede revisar la actuación de dos o tres departamentos. O sea que, cada cuatro meses, se ha revisado la totalidad de los doce departamentos industriales o de la compañía.
2. Este sistema centra la atención gerencial en el objetivo primordial del negocio: hacer el mejor uso posible del capital disponible.
3. Hacer que los gerentes departamentales sean responsables del desempeño en términos de los dólares invertidos en sus partes del negocio, lo que los obliga a ver sus operaciones desde el punto de vista de la alta gerencia.
4. Si es completo y muestra todo, los factores relevantes del rendimiento, permite a los gerentes localizar las debilidades.

#### Limitaciones:

1. Disponibilidad de información sobre ventas, costos y activos y la asignación apropiada de la inversión y el rendimiento de bienes comúnmente vendidos o producidos
2. ¿Que constituye un rendimiento razonable?. Difícilmente se cuenta con suficientes comparaciones de las tasas de rendimiento, debido a que no dicen al gerente de alto nivel cual debe ser la tasa. Una tasa de rendimiento podría conducir a excesiva inflexibilidad de la inversión de capital de nuevos negocios.

Du Pont, durante muchos años, no aprobaba un programa de nuevo producto que no prometiera un mínimo de 20% de rendimiento sobre la inversión, este rígido mínimo provocó que se dejaran pasar oportunidades de grandes productos; por ello lo ideal es exigir una tasa más elevada cuando los riesgos son mayores y una más baja cuando los resultados son muy prometedores.

3. La atención indebida a los márgenes y los datos financieros puede ocasionar que una firma pase por alto factores ambientales tales como los fenómenos sociales y adelantos técnicos. Podría llevar también a una compañía a pasar por alto el hecho de que el capital no es el único recurso escaso a partir del cual un negocio puede crecer, prosperar y sostenerse. Igualmente escasos son los gerentes competentes, la alta moral de los empleados y las buenas relaciones con los clientes y el público.

4) Los controles automáticos: Son aquellos realizados entre organismos que se controlan entre sí cuyo objeto es prevenir errores, fraudes y buscar que determinado grupo no controle su propio trabajo, sino que las tareas de control sean controladas por personas distintas.

5) Los controles no automáticos: pueden ser internos o externos pero en todos los casos son directos, es decir que se realizan a través de personas o entidades perfectamente identificables. Ej. La auditoría interna, externa, la sindicatura de las sociedades, etc.

6) El control interno: Está constituido por toda la serie de controles verificaciones que necesariamente deben suceder para que un procedimiento esté completo, por lo tanto el control interno está integrado por los procedimientos administrativos de la empresa. El control interno es la sucesión entre las funciones de los empleados, el esquema organizativo y la rutina de comprobantes, dentro de la empresa encaminadas a conseguir sus objetivos. (confiabilidad de la información de la contabilidad, protección de los activos de la empresa, lograr una adhesión a las políticas).

7) Las razones financieras: permiten evaluar el progreso de una empresa, de un ejercicio a otro y también con respecto a otras empresas. Expresan la posición financiera de una empresa.

8) El control de inventarios: El mantener ciertos niveles de inventario implica altos costos, entre ellos hacer un pedido llevar un inventario.

9) El control de calidad: tiene como objeto eliminar los defectos y las variaciones, con respecto a las normas establecidas en la fabricación de determinados productos.

10) La auditoría: Es la comprobación sistemática de los libros de contabilidad, comprobantes y otros registros financieros y legales de una firma, con el propósito de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad, mostrar la verdadera situación financiera de las operaciones y certificar los informes y los estados que emitan. Pueden ser interna y externa.

11) El control de los sistemas de procesamiento de datos: Este control se halla vinculado al control interno. En el sistema de procesamiento deben establecerse puntos de control que tienen como objetivo el control de los diferentes procesos, con miras a la precisión y a la salida fidedigna. Se tiene que controlar el procesamiento de datos, sus métodos y sus procedimientos, la precisión de los flujos de entrada y salida que aseguren el funcionamiento de los sistemas.

12) Pert tiempo pert/ costo: La utilización de esta técnica está orientada a verificar el nivel de cumplimiento de los compromisos programados, los costos estimados y las normas técnicas de ejecución.

Organización del control: cuando el control alcanza a la misma estructura de la organización, entonces el mismo tiene la ventaja, de su estabilidad y aceptación en mayor grado. Siempre la idea consiste en disponer una Interrelación o armonización entre el control interno y el control externo de manera que ambos aspectos jueguen en forma complementaria. El control está integrado al proceso administrativo de la organización, pero a su vez puede ser desfavorable en cuanto a su grado de improvisación y expectativas planteadas con mayor anticipación. El control no debe estar rígido (estereotipado), debe ser flexible y creativo.

Aspectos importantes a definir para la organización del control.

1. Material de control (prioridad, decisión): el que

2. Nivel y grado de alcance del control (estructura y funcionamiento): el quien
3. Área a cubrir (rapidez y niveles de autoridad): el donde.
4. Oportunidad (periodicidad, frecuencia y profundidad del control): cuando
5. Niveles de control (tipología y técnicas de control): cómo

### **11.1. Tecnologías Administrativas: Concepto. Generación y uso de las tecnologías administrativas.**

Existen distintas definiciones, una en sentido amplio y otra en sentido restringido. La tecnología en sentido amplio es el estudio, o análisis de la **técnica de los instrumentos** o herramientas (tecna = herramienta y logia = estudio). En sentido restringido: la tecnología tiene un fin preciso es para la producción de bienes y/o servicios, pero este fin precede al otro, es decir que la tecnología administrativa constituye un enorme conjunto de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa. La tecnología se “ adapta a las cosas” y es una herramienta (adaptada a un proceso).

El concepto de tecnología tradicional involucra a procesos fabriles u operativos. La concepción moderna, en cambio, denota procesos intelectuales, como la informática.

Junto con el ambiente, la tecnología es una variable independiente que influye sobre las características organizacionales (variables dependientes).

Todas las organizaciones utilizan y dependen de alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas; con el fin de funcionar y alcanzar sus objetivos. La tecnología adoptada podrá ser:

- a) Rudimentaria: (limpieza a través de la escoba).
- b) Sofisticada (procesan-tiento de datos en le computador)

Tecnología incluye la totalidad de conocimiento que tenemos sobre como hacer las tareas, entre ellos los inventos, las técnicas así como el vasto almacén de conocimientos organizados en todos los campos desde la aerodinámica hasta la zoología.

Desde un punto de vista puramente administrativo, se la considera como algo que se desarrolla predominantemente

en las organizaciones en general y en las empresas en particular a través de conocimientos acumulados y desarrollados sobre la ejecución de tareas.

La tecnología es algo cambiante que esta al servicio del ser humano y requiere un esfuerzo creativo. Toma distintos nombres según cada ciencia; ej. dentro de la medicina se habla de aparatología, dentro de la organización (empresa) considerada como un sistema, está el subsistema técnico; que tiene elementos técnicos:

- a) Tangibles: Equipos, maquinas e instalaciones.

Tecnología incorporada: contenida en bienes de capital, materias primas o intermedias. Corresponde al concepto de Hardware.

- b) Intangibles: Procesos, métodos y conocimientos

Tecnología aplicada o no incorporada: se encuentra en las personas, como los técnicos, peritos, especialistas, ingenieros, investigadores, bajo la forma de conocimientos intelectuales u operacionales, como ser facilidad mental o manual para ejecutar las operaciones o en documentos que la registran u observan con el fin de asegurar su conservación y transmisión (mapas, diseños, proyectos, patentes, etc). Corresponde al concepto de Software.

Las dos formas de tecnología frecuentemente se confunden.

En síntesis:

La tecnología es un tipo de conocimiento, utilizado en el sentido de transformar elementos materiales (materias primas) o simbólicos (datos, información) en bienes o servicios, modificando su naturaleza o sus características.

#### Generación y uso de las tecnologías administrativa:

Se constituyen centros para la creación y adaptación de tecnologías.

Entre la generación y el uso se desarrolla un campo de acción que va a influir intensamente en el desarrollo de la oferta y demanda tecnológica. Entes generadores y utilizadores de tecnología.

##### • Sector Público:

1. Universidades
2. Instituciones de investigación y desarrollo de tecnología Ej: CONICET (consejo Nacional de Investigación y Técnica.
3. Dentro del P.E.: La Secretaria de Ciencia y Técnica.
4. INTA.
5. Educación, en general.

##### • Sector privado:

1. Las empresas. (tiene un sector de investigación y desarrollo)
2. Investigaciones privadas.

El uso de la tecnología puede ser comprendida como una *variable ambiental* influenciando a la organización de afuera hacia adentro, como si fuera una fuerza sobre la cual la organización entiende muy poco y sobre todo tiene poco control y como una *variable organizacional* influyendo sobre la organización como si fuera un recurso propio e interno e influyendo sobre los demás recursos y en capacidad de proporcionar mejor desempeño en la acción y mayor capacidad para que la organización se enfrente con las fuerzas ambientales.

#### **11.2. Modelo de Transferencia de Tecnología Etapas y factores intervinientes en su desarrollo.**

Transferencia de Tecnología: es la **difusión** por cualquier medio del conocimiento técnico a cerca de procesos, productos o servicios, que logren un aumento del beneficio económico con una mejora del nivel de vida.

Se la puede transferir por medio de:

- Conocimiento, venta, lo que puede ser aplicado y tiene un precio, por que tiene un cuanto desarrollar
- Comunicaciones, las cuales son dinámicas
- El espionaje industrial. Ej. Turismo Industrial, copiar, tomar información sobre productos y procesos.

Para que haya transferencia es necesario:



1. Oferta de Tecnología: está integrada por el conjunto de tecnologías adaptadas y generadas por el conjunto de entidades que conforman el subsistema científico en el conocimiento práctico.

En el modelo aparecen actuando como operadores.

Subsistema científico: Sector Público, la empresa, lo Científicos o Tecnólogos.

Estos 3 se relacionan para que la ciencia desarrolle tecnología aplicable en la sociedad.

2. Demanda de Tecnología: toda vez que exista simultáneamente por parte de un usuario, la decisión y capacidad de utilizar tecnología.

3. El nexo entre O. y D. de tecnología dentro de:

- a) Un escenario (mundo)
- b) Un. operador (gestor de tecnología)

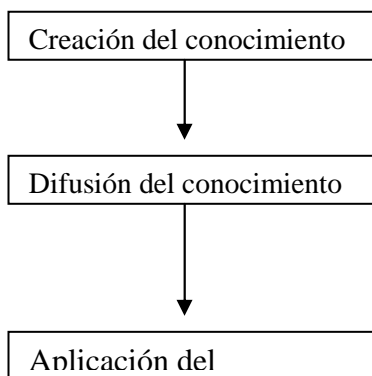
Secretaría de Ciencia y Técnica, acerca los sectores de oferta y demanda de tecnología.

El Sector Público apunta a la financiación de tecnología.

La barrera entre la O. y la D. es la capacidad para operar la mencionada tecnología (como los técnicos, peritos, especialistas, ingenieros, investigadores).

Etapas del desarrollo tecnológico:

Para desarrollar algo es necesario que se respeten ciertas etapas:



Si la transferencia se va desarrollar por medio de la acción las etapas son:

- Generación y relevamiento exhaustivo de tecnología. Oferta
- Verificación de su aplicabilidad en el campo elegido. Demanda. Estimulando las decisiones de hacerlo.
- Remoción (remover) de barreras y dificultades (escenario) para incorporar tecnología.
- Modelo de transferencia: significa la reunión de variables críticas que deben ser ofrecidas para que se opere la transferencia de tecnología. Tipos de modelos:

1. Tecnología de eslabones en cadena: está basado en tareas relacionadas en serie para obtener un producto. Un tipo único de producto significa criterios bien definidos para la elección de maquinarias, herramientas, adquisición de materias primas y selección de personal. La repetición de estos procesos proporciona la experiencia para eliminar imperfecciones en la tecnología. Es un modelo rutinizado.

2. Tecnología mediadora: opera dentro de ciertas modalidades establecidas, toma clientes o compradores múltiples, distribuidos en el tiempo y en el espacio. El cliente plantea sus inquietudes, la empresa lo recibe como mediadora, luego lo lleva a otro cliente Ej: Telecom es mediadora de las personas que quieren llamar y las que quieren ser llamadas; las inmobiliarias, etc.

3. Tecnología intensiva: representa una amplia variedad de especialización en un único cliente. La tecnología es flexible, variedad y heterogeneidad de técnicas determinadas por el objeto cliente.

#### Carácter de la tecnología administrativa:

1. Es escasa la generación de tecnología administrativa, debido a la baja actividad de investigación en este campo.

2. Generalmente constituyen adaptaciones de tecnologías más complicadas o de distintas escalas, preparadas para ser utilizadas u operadas en unidades económicas de mayor dimensión.

### **11.3. Tecnologías Administrativas: Administración de la información. Su acceso y recuperación. Las computadoras, los programas y su integración.**

La administración de la información es una actividad compleja y sumamente diversa. No solo concierne al manejo de una amplia variedad de tipos de información (desde los datos operativos hasta el análisis de alto nivel), sino que debe proveer también muchas formas de acceso a la misma información (desde la simple compilación de datos hasta el complejo sistema de consulta de datos).

Esta diversidad puede hacer extraordinariamente difícil la tarea del administrador de la información. Sin embargo pueden establecerse varias e importantes distinciones lógicas en la administración y diseño de la información. Es importante que el administrador y los usuarios entiendan esas distinciones para llegar a un óptimo diseño y uso del sistema.

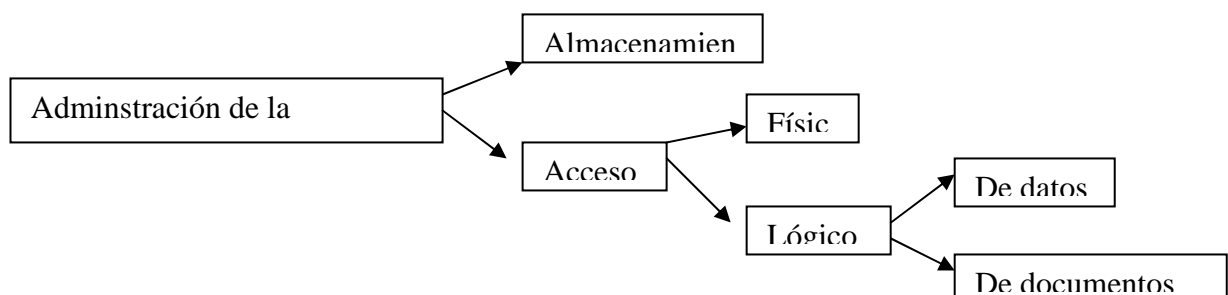
#### Características de la información

- Util.
- Oportuna.
- Veraz.
- Concisa.
- Apropiaada (que reduzca el nivel de incertidumbre).

La administración consiste en reducir la incertidumbre con un buen "sistema de información".

Se trata de lograr el aumento de la productividad del usuario del sistema de información.

Funciones de los componentes informativos:



Físico: clave topográfica para llegar al lugar de la información.

Lógico: naturaleza de la información.

Su acceso y recuperación:

Acceso Físico: es el mecanismo por el cual la información deseada se recupera y se la presenta físicamente al buscador.

Acceso Lógico: es el proceso de hallar la información deseada. A este le compete que información o clase de información responde a una cuestión determinada. Por esta razón, los problemas de acceso lógico deben ser resueltos antes de abordar los del acceso físico.

Distinciones Básicas	Consecuencia de no hacer la distinción
Almacenamiento y Acceso	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Recuperación excesiva por el almacenamiento fácil y barato.</li><li>2. Dependencia del conocimiento personal de la información disponible.</li><li>3. Tendencia a culpar a los interrogadores por el fracaso en la búsqueda.</li><li>4. Tendencia a guardar toda la, información cuando la situación financiera lo permite.</li></ol>
Acceso Lógico y Acceso Físico (Gerarquización de la Información)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Preocupación por la rápida recuperación de todos los registros mas que por la rápida recuperación de los registros mas importantes.</li><li>2. Tendencia a encuadrar el sistema en el equipo disponible o a comparar el soporte físico antes de diseñar la estructura lógica del sistema de información</li></ol>
Acceso a Datos y Acceso a Documentos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tendencia a emplear la tecnología conocida de la recuperación de datos en la recuperación de documentos.</li><li>2. Tendencia a simplificar la lógica de la recuperación de, documentos.</li><li>3. Tendencia a creer que la precisión propia de la recuperación de datos puede lograrse también en la recuperación de documentos.</li></ol>

Recuperación de:

Datos:

1. Directa: responde a la pregunta del interrogador la consulta es específica. Uno hace la pregunta y directamente obtiene el dato.

2. Relación necesaria: entre la consulta y la respuesta correcta. Relación entre el pedido formal del sistema y la satisfacción del usuario (sistema determinístico, por que va al elemento al cual me quiero referir).

3. Criterio de recuperación exitosa: corrección (es correcto) Responde exitosamente el sistema a la pregunta del interrogador. Es objetivo, porque al ser directo y determinístico,( ósea que todos los hechos están determinados pro causas precisas), no puede haber margen de error.

Documentos:

1. Indirecta: entrega o remite un conjunto de documentos que probablemente contienen lo que el interrogador desea. La consulta es general o temática.

2. Relación probabilística: entre la consulta y la respuesta satisfactoria (sistema no determinístico)

3. Criterio de recuperación exitosa: utilidad. Es subjetiva depende de la medida en que el sistema satisfaga la consulta del interrogador.

### Las computadoras, los programas y su integración.

Las computadoras son instrumentos de la alta tecnología utilizadas entre otras cosas para satisfacer las necesidades informativas del administrador.

La computadora puede almacenar, recuperar y procesar información.

Las necesidades de información son diversas en los diferentes niveles organizacionales.

Lo mismo sucederá con el efecto de la computadora.

El uso de las computadoras probablemente afectará menos las tareas de, los altos administradores que la de sus subordinados.

Cabe aclarar que hay una diferencia sustantiva entre el acceso lógico que halla la ubicación de la información deseada, algo que solo el hombre puede hacer y el acceso físico que es el mecanismo por el cual se recupera y se presenta físicamente la información buscada.

Programas: Por programa se entiende a la serie de conjuntos o serie de instrumentos, métodos o procedimientos y lenguajes que permiten usar la computadora.

Es un componente del sistema de información. La computadora debe manejarse con software conocido como programa del sistema.

La elección del equipo debe tener en cuenta:

1. La tecnología disponible, en materia de soporte físico (hardware): algunas de las características mínimas que debe reunir el soporte son:
  - a. Su costo (sumado al de los programas de aplicación) deben ser accesibles y compensatorio de los resultados que se obtendrán en su empleo.
  - b. La velocidad del procesamiento debe ser apta para las necesidades del usuario.
  - c. La representación visual a través de la pantalla debe ser lo mas amplia posible.
  - d. Las tareas de mantenimiento y reparación deben ser rápidas y tener un costo adecuado.
  - e. Cuando exista razones para imaginar la futura conexión del equipo a una red de datos que proporcione información a distancia (Ej. cotizaciones de mercado) el soporte físico deberá permitir tal comunicación.
2. El sistema operativo debe:
  - a. Permitir la ejecución de una adecuada mezcla de programas de aplicación, lo que es mas factible cuando el sistema operativo utilizable con el equipo adquirido es uno de los mas difundidos mundialmente.
  - b. Ser de manejo fácil y aprendizaje rápido y eficiente.
  - c. Prever los utilitarios imprescindibles para la administración de discos rígidos y/o flexibles.
3. Compatibilización de programas de aplicación: permiten detectara las peculiaridades (lo propio de una cosa) y derivaciones específicas de la información:
  - a. Base de datos: su objetivo es de almacenamiento centralizado de datos relacionados entre si que pueden utilizarse en distintas, aplicaciones.
  - b. Planilla electrónica.
  - c. Procesamiento de la palabra.

### **11. 4 Técnicas y tipo de decisión. Su aplicación a procesos y niveles decisorios.**

Decidir significa elegir entre alternativas (por eso debemos diferenciar datos de información) buscando la mejor forma de lograr las cosas, para alcanzar los objetivos.

La decisión está presente en cada fase y constituye la esencia del proceso administrativo siendo indudablemente la principal y más difícil tarea del administrador,

Técnicas de decisión: entre las más modernas se encuentran:

1. Investigación Operativa: se la definió como ciencia de las condiciones de la decisión. Toma "Arboles de Decisión": cada decisión afecta a los nudos, de este árbol (cada decisión conlleva un conjunto de decisiones complementarias)
2. Técnica de la Teoría de los Juegos: uno supone que está frente a un buen competidor. Ej. en un juego de ajedrez. El juego es algo donde una persona enfrenta a un contrincante hábil, conocedor de la situación y donde uno únicamente podrá derrotarlo si cubre todas las expectativas, no deja ningún cabo suelto. En la teoría de los juegos, uno no tiene que imaginarse que el contrincante que se le enfrenta es nulo o no conoce nada, al contrario uno debe ser lo más hábil posible, uno debe utilizar todos sus recursos para ganar
3. La racionalidad limitada: abstrae contextos y supone que frente a ciertas situaciones uno se va a comportar de tal manera.

1. Arboles de decisión: horizontal,

2. Modelos matemáticos: se trabaja con variables controlables y pondera las no controlables.

Análisis de Riesgo: los administradores que toman decisiones en condiciones de incertidumbre deben conocer la magnitud y la naturaleza del riesgo que asumirán.

Tipos de decisión: Las decisiones pueden ser clasificadas tomando como base la jerarquía, el grado de programación o de estructuración, el nivel en que se toman, el uso o la finalidad, funcionales, la naturaleza del problema y el momento en que se toman.

Según el grado de programación pueden ser:

- programadas: son repetitivas y de rutinas, con procedimientos definidos. Estas decisiones se toman en condiciones estables y previsibles, se rigen por las costumbres, los hábitos, las políticas, los procedimientos y la estructura formal. Estas decisiones están referidas a variables internas.

- no programadas: se refieren a aquellas en las que intervienen variables con las cuales no se ejerce un control directo, por eso no son rutinarias y están liberadas a la improvisación. La incertidumbre es más pronunciada

- Medianamente programadas.

Según la naturaleza del problema y el momento en que se toman pueden ser:

a) Contingente - emergente: no se sabe la causa del problema, alivia los efectos del momento. Neutraliza los efectos adversos.

b) Adaptativa: se conoce la causa del problema pero no puede corregirlo todavía por falta de tiempo y recursos.

c) Correctiva: se conoce la causa del problema y tiene tiempo y recurso para corregirla a mediano plazo.

d) Resolutoria: no está varado en situaciones anteriores, se proyecta sobre la base del planeamiento o se anticipa a los problemas. Se proyecta para evitar que algo suceda.

Según el nivel se toman decisiones en:

- Alta dirección
- Dirección funcional
- Nivel de supervisión

Según las funciones:

- Financiera
- Comercial
- Técnica

Según la jerarquía:

- Estratégicas
- Directivas
- Operativas

¿La toma de decisiones es una ciencia o un arte? El enfoque analítico sostiene que es un proceso racional. El enfoque intuitivo afirma que tomar una decisión es un arte, porque la solución de un problema es intuitivo e inconsciente.

Su aplicación a procesos y niveles decisorios:

Existe una interdependencia de los niveles decisorios. Hay que unir los procesos de decisión a los procesos de acción, lo cual quiere decir en el tiempo y lugar donde se desarrollan los hechos.

La verdadera unificación del proceso decisorio se evidencia en la rectitud organizativa, en sus resultados (metas alcanzadas) y sus logros (objetivos satisfechos).,

Al unificarse el proceso decisorio se aplica el concepto Jerárquico de planes con alcances y duración distintos.

### ***11.5 Tecnologías Administrativas: Nuevas formas organizativas. Redes frente a burocracias. Ejemplos de funcionamiento.***

Existe una nueva visión mecánica en la forma tradicional de la empresa y una visión de cambio que se abre paso a la empresa moderna.

Es una visión basada en la interpretación de estos tres nuevos elementos que se encuentran en la atención al cliente.

Las nuevas formas administrativas son las repuestas a un contexto competitivo cada vez más complejo y dinámico.

Las organizaciones no solo evolucionan para adaptarse a los cambios competitivos sino que deben elegir nuevas formas organizativas para responder a problemas cada vez más complejos que conllevan a elecciones y compromisos.

En el pasado la división del trabajo fue la fuente de eficiencia de las organizaciones, hoy la fuente de rendimiento es la adaptabilidad a entornos cada vez más complejos. Esta nueva situación afecta el papel de las organizaciones en la sociedad, la configuración de sus funciones internas y los criterios de diseño.

Las nuevas estructuras complejas se pueden aplicar cuando la organización opta por estrategias de desarrollo y cooperación, como la segregación de actividades, la transferencia de actividades a otras organizaciones, la subcontratación y las alianzas estratégicas.

En esta búsqueda por la eficiencia se producen importantes innovaciones organizativas y aparecen nuevas formas que, con mayor o menor éxito compiten con otras tradicionales.

Existen 3 variables:

1. Fluidez: tiene que ver con la organización de ideas que genera en una empresa ante un problema.
2. Flexibilidad: tiene que ver con el tipo de respuesta que se dan a los problemas.
3. Originalidad: tiene que ver con la calidad de las ideas. "Saber dar el golpe en el lugar y momento preciso"

Algunas características que podemos destacar de las nuevas empresas o formas organizativas son:

1) Organizaciones mucho más planas, con menos jerarquías, por lo que cada directivo tiene un mayor número de colaboradores directos y sobre todo, mayores niveles de autonomía en la organización.

2) Autonomía de decisión: que significa involucrar a los empleados, dar participación, poder de decisión y mayores niveles de responsabilidad.

3) Creación de equipos que rompan las barreras funcionales y permitan el aprendizaje mutuo.

4) Los sistemas de información cumplen en estas organizaciones otro papel fundamental. Se transforman en la columna vertebral de la red de seguridad necesaria para evitar el descontrol en las nuevas formas organizacionales.

Redes frente a Burocracias:

La transición de la década económicamente próspera de los 80 a los 90 ha sido muy difícil para las empresas de todo el mundo:

- Como respuesta a los problemas de los costos elevados.
- La falta de competitividad.
- La globalización de los mercados.

Las formas tradicionales de estructuración y gestión de las empresas están sufriendo cambios radicales.

Detrás de la mayoría de nuevas alternativas organizativas, encontramos que la organización se estructura por redes con una filosofía: Representar una red dinámica de variables, o sea un conjunto de situaciones sucesivas y cambiantes para los cuales la burocracia resulta insuficiente o incapaz para enfrentarlas satisfactoriamente. Las estructuras en redes son necesarias en un contexto como el actual a diferencia de las estructuras tradicionales, las redes plantean un replanteo total, incluso de las estructuras del pensamiento.

Los distintos significados de las redes:

- Redes Sociales: como bloques de construcción social del tejido económico de un país.
- Redes Interorganizativas: empresas vinculadas entre sí.
- Redes Intraorganizativas: empresas no burocráticas.
- Redes Informales: realidades no organizativas no formales y fundamentalmente para la realización de las tareas.

La idea de las redes es que todo puedan comunicarse con todos. Es el tejido donde una persona en una organización se comunica no solo verticalmente sino horizontalmente, en forma oblicua hacia arriba o hacia abajo. Hay una interacción en forma permanente y continua entre las distintas áreas funcionales.

Es cada vez más necesario que los gerentes de todo tipo de empresa aprendan a funcionar con poco respaldo de la autoridad formal, y a crear alianzas con la red de gerentes y empleados con los que establezcan contacto, tanto dentro de su propia organización (la red interna de colegas, superiores, subordinados) como fuera de las mismas (la red externa de proveedores, clientes y competidores).

Las organizaciones están derribando sus barreras y jerarquías internas, reduciendo su tamaño y funcionamiento a través de un complejo de unidades empresariales autónomas, orientadas hacia el mercado y vinculadas horizontalmente, las que reciben el nombre de organizaciones de redes internas. Están integradas a través de una cultura y unos valores comunes y unas relaciones sociales informales y comunes.

Hay dos significados básicos que normalmente van juntos en la realidad organizativa:

1. Las redes intrafirmas: que hace referencia a aquellas organizaciones que han abandonado las estructuras altamente jerárquicas para dar paso a constelaciones cambiantes y flexibles de unidades autónomas orientadas hacia el mercado.

2. Las redes interorganizativas: que hacen referencia a aquellas organizaciones que se agrupan en redes de empresa

En nuestro medio existen numerosos ejemplos. Las empresas constructoras normalmente tienen su propia estructura, subcontratan partes de las obras, a su vez los subcontratistas para ciertos trabajos contratan personal temporario y al cliente normalmente se le trasladan las funciones de control de la obra. Los supermercados, tienen una organización con una planta fija de personal; subcontratan con diversos proveedores de mercaderías y servicios, a su vez tienen una planta de personal flexible tales como los reposidores, los promotores y degustadores; al cliente le trasladan el aprovisionamiento de la mercadería traslado en un carrito, la tarea de



colocar la mercadería la caja, reponer nueva mente la mercadería en el carrito y luego trasladarla a su domicilio.

## **12.1 Sistemas Administrativos: Concepto, Integración y formalidad de los sistemas.**

### Concepto:

En la expresión de Jonhson, Kast y Rosenzweig: el concepto de sistema consiste esencialmente en una forma de pensar respecto al trabajo de la administración.

Proporciona una estructura para visualizar factores ambientales tanto interno como externos integrados en un todo. Permite el conocimiento tanto de la colocación, como de la función propia de los subsistemas.

Un sistema se define como un conjunto (o un todo) integrado, unificado y armónico de elementos componentes (las partes), que se interrelacionan entre si, a fin de cumplir los objetivos, funciones o finalidades de este todo o conjunto.

Para Jonhson un sistema es un TODO organizado o complejo, un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un TODO unitario o complejo.

### Integración y formalidad de los sistemas.

Integración: integrar es hacer un todo armónico que tenga sentido. Se integra a través de su tamaño, complejidad y elementos componentes. Los mismos se diferencian y unifican. Se preserva la identidad del todo y su unidad. Integración es condición de "interrelación" de las partes dentro del todo.

Podemos decir que la, integración sirve a una situación dinámica con responsabilidad y efectividad, toma en cuenta los cambios en diversas situaciones. Las funciones, elementos y tareas se integran en o dentro del concepto de sistema. Al hallarse todas las cosas en permanente tensión.

Los principios de integración se investigan, y analizan las relaciones y contribuciones de las partes con el todo. La teoría vitalista de la deducción propone 7 puntos de razonamiento para ello.

1. El todo es primario y las partes secundarias.
2. La integración es la condición de interrelación de las partes en el todo.
3. Las partes así constituidas forman un todo indivisible, en el cual ninguna una parte puede ser afectada sin afectar a todas las otras partes.
4. El papel que juegan las partes depende del propósito o del fin para cual existe el todo.
5. La naturaleza de las partes y su función se derivan de su posición dentro del todo y su conducta es regulada por la relación del todo o la partes respectiva.
6. El todo es cualquier Sistema, Complejo o Configuración de energía y se conduce como una pieza única no importando que tan compleja sea.
7. La totalidad debe comenzar como una premisa y las partes así como su relación deberán evolucionar a partir del todo.

Formalidad: la forma es como se estructura un conocimiento. La formalidad se refiere a la aplicación concreta de los sistemas.

La Formalidad es una relación estructurada entre eventos, se refiere al objeto de la comunicación de conocimiento e inteligencia son elementos susceptibles de apreciación.

Formas: ser unidades medidas y contadas tales como peso, altura, volumen u otra dimensión. Se formalizan al aplicarse en una dimensión dada (unidad de medida) y entonces se estructuran a partir de unidades componentes. Formalizar es estructurar relaciones entre los diversos componentes del sistema, es desarrollar elementos componentes de un sistema en sus relaciones con otros elementos componentes del mismo.

Hay que distinguir entre lo determinante y lo determinable, esa es la diferencia entre la materia y la forma. La materia es lo determinable, lo que es sometido a análisis, mientras que la forma es lo determinante. Destaca los modos de determinación. Lo que hace que lo que hay en el de diverso pueda ser ordenado en ciertas relaciones. Se da "a priori"

en el espíritu para todos (de manera independiente de la sensación). Debe hallarse preparada "a priori" pues la materia de los fenómenos solo puede dársele "a posteriori". La formalidad se refiere:

- a) La aplicación concreta.
- b) Se ordenan las relaciones.
- c) Se adopta cierta disposición o estructura

Sistema → Aplicación → Forma → "a priori"

formalidad de los sistemas: encontrar el grado de finalidad de la organización, en la finalidad de los sistemas no solo se dirige la acción, si no también se establecen sus límites y relaciones. Un sistema se formaliza cuando se lo define como un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular según cierto plan. Tiene tres elementos:

- Un objetivo
- Conjunto de componentes (se ordenan las relaciones)
- Un plan (adopta cierta estructura).

Tipología: jerarquía de niveles de complejidad implica el desarrollo de diversas jerarquías de análisis en un nivel de abstracción que pudiera representar a cada una de estas etapas.

- Estructura Estática: podría denominarse nivel de los armazones, compuesto de estructuras. Ej: Estructura ósea.
- Sistema Dinámico Simple: son sistemas predecibles por naturaleza. Movimientos sencillos y predeterminados.
- Mecanismo de Control o Cibernético: transmisión e interpretación de información. El sistema mantiene su equilibrio mediante la autorregulación dentro, de límites establecidos. Ej. el termostato.
- Sistema Abierto o Estructura Autorregulada: es adaptable, autónomo y autorregulable. Distingue entre un ser vivo y un ser no vivo.
- Nivel Genético - Asociativo: hay asignación de funciones, hay elementos sensores para detectar el medio. Ej. las plantas
- Nivel Animal (movilidad y conocimiento): relación entre estímulo y respuesta según la imagen: se caracteriza por una movilidad creciente y autoconocimiento. Aparecen receptores de información especializados con ojos y oídos.
- Nivel Humano (fundamentalmente conciencia autoreflexiva): además de las características del nivel animal, el hombre posee conciencia, tiene capacidad de

autorreflexión, inteligencia, imagen del tiempo. Su relación y comportamiento están relacionados con el tiempo en el que esta inserto.

- Organizaciones Sociales (entran a actuar los mensajes): es un conjunto de roles e interrelaciones entre las personas vinculadas por canales de información; en el cual se considera el contenido y significado de los mensajes, los valores y las relaciones humanas.
- Sistemas Trascendentes: se refiere al sistema donde el hombre tiene o hace preguntas y no tiene ninguna respuesta. Lo trascendente es lo metafísico, lo que está mas allá de nosotros. Ej. la muerte.

## **12.2. Sistemas Administrativos: Limites y relaciones. El sistema abierto. La organización como un sistema abierto.**

Limites o Fronteras: para definir los limites y relaciones es necesario definir los puntos de corte en la organización (en los casos de sistemas administrativos), y en cualquier objeto cuando se trate de aplicación del concepto de sistema.

Puntos de corte: se trata de definir frente a una realidad que, elementos habían de pertenecer al sistema (el todo) y que aspectos de esa realidad estarán fuera del sistema.

En un sistema abierto, debemos responder a:

- 1) Abierto a quien o a quienes (relación externa).
- 2) Con que elementos se cuenta para ello (partes, componentes, relación interna).
- 3) Para que (finalidad o propósito), tienen que ver con la forma.
- 4) Síntesis cuando abro un sistema necesito para operar con el mismo:
  - Definir el grado de abstracción y concreción que pueda representar a la etapa o nivel del caso. Esto quiere decir que se fijan los limites y relaciones del sistema. No puedo fijar relaciones si no hay limites.
  - Fijar los limites

Podemos decir que el limite es la línea que sirve para demarcar lo que esta dentro y lo que esta fuera del sistema. Es lo que define al sistema. El sistema no debe ser ni muy amplio (pierde consistencia) ni muy reducido (pierde interés analítico). No siempre la frontera de un sistema existe físicamente. Una definición operacional de frontera, por ejemplo, consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información, etc.) con el sistema.

- Expresar que se va a analizar primero, para luego operar con ellos.

La fijación de limites dependerá de los objetivos de estudio. Quizá lo mas difícil sea fijar limites que abarquen la totalidad del fenómeno sin llegar a una generalidad invariable, ni tampoco caer en una representación simplista y, por ende, con resultados poco significativos.

Las fronteras son líneas de demarcación que pueden dejar pasar mayor o menor intercambio con el ambiente.

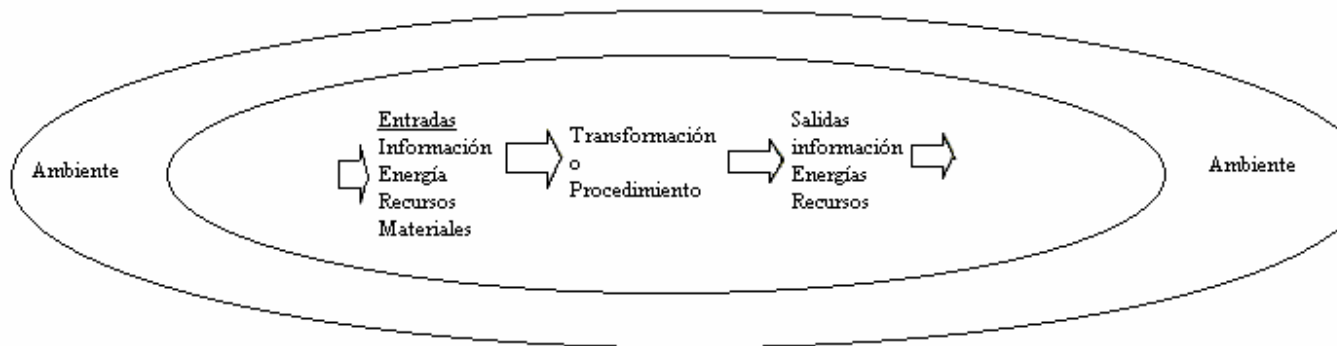
La permeabilidad de las fronteras definirá el grado de apertura del sistema en relación al ambiente.

En un sistema cerrado al definir los limites se define por los elementos que lo conforman.

Relaciones: son la conexión que tienen las partes entre sí y con el todo unificado. El sistema organizacional comparte con los sistemas biológicos la propiedad de una intensa interdependencia de sus partes, de modo que un cambio en una de ellas provoca un impacto sobre las otras. Una organización no es un sistema mecánico, en el cual una de las partes puede ser cambiada sin producir un efecto sobre las otras

Podemos decir que un sistema se relaciona con otros sistemas de igual jerarquía.

Sistema Abierto: presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía con el medio ambiente, de esta forma el sistema influye al ambiente y es influenciado por el mismo; para sobrevivir, los sistemas, deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio; por ello, el sistema abierto tiene capacidad de crecimiento, cambio, adaptación y hasta auto-reproducción. Es contingencia de los sistemas abiertos competir con otros sistemas.



Podemos decir que todos los sistemas, son subsistemas de otros sistemas mayores por lo tanto algo es sistema desde el punto de análisis tomado.

La organización como sistema abierto: muchos autores hacen analogías entre la empresa y los organismos vivos, destacando que la empresa crece en tamaño por el crecimiento de las partes, ella ingiere cosas y las procesa en productos o servicios. La empresa reacciona a su ambiente y cambia sus mercados, productos, técnicas, estructuras, etc. Ej.: el sistema contable, habrá de verter su información al sistema informativo.

La empresa es un sistema abierto por excelencia que va a operar con los recursos para conseguir resultados a través de una actividad que puede desarrollarse.

- a) La actividad propiamente dicha del ente, con su carácter físico - productivo de bienes y servicios (esto es operativo).
- b) La actividad administrativa que consta del proceso de datos - procesamiento información - adecuación - decisión. Los sistemas son cerrados cuando están aislados de las influencias de las variables externas y cuando son determinísticos. Un sistema determinístico es aquel que un cambio específico en una de sus variables producirá un resultado particular con certeza. Así, el sistema requiere que todas las variables sean conocidas y controlables la eficiencia organizacional siempre prevalecerá si las variables organizacionales son controladas, En un sistema cerrado hay relaciones a lo sumo entre sus componentes, entre los subsistemas del sistema.

Características de las organizaciones como sistemas abiertos:

1. Comportamiento Probabilístico: las organizaciones son sistemas abiertos afectados por cambios en sus ambientes, denominados variables externas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible, Las personas son complejas. Por estas razones, la administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible.

2. Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituidas de partes menores: las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. La organización debe ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema mayor. Los otros subsistemas de un sistema mayor componen el ambiente en que opera la organización.

La organización es un sistema social con partes independientes e interrelacionadas. Cada organización está persuadida por los valores dominantes de su ambiente. Pero al mismo tiempo, los miembros sobrepasan sus ambientes externos y pueden afectar la estructura social y cultural. Los miembros de una organización de trabajo son simultáneamente miembros de muchos otros grupos, competidores entre si o mantienen lealtad complementaria.

Las empresas tienen 6 funciones primarias.

- a) Ingestión.
- b) Procesamiento.
- c) Reacción al ambiente.
- d) Provisión de las partes.
- e) Regeneración de las partes.
- f) Organización.

### ***12.3. Sistemas Administrativos: Aplicación del concepto de sistema. Exigencias de los Sistemas Administrativos.***

Sistema: conjunto de unidades y elementos armónicos que se interrelacionan: entre si a fin de cumplir objetivos o fines comunes. Se refiere al conjunto de atribuciones, procesos y normas que posibilitan la toma de decisiones para lograr los objetivos de la organización. aquí encontramos el proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control.

Los sistemas deben poseer:

- a) Un subsistema sensor: mide variaciones internas y externas al sistema.
- b) Un subsistema de procesamiento de la información:
- c) Un subsistema de decisión: recibe insumos y emite mensajes en una dirección dada.
- d) Un subsistema ejecutivo: implanta la decisión, la hace ejecutar.
- e) Un subsistema de control: es la información para afrontar hechos nuevos.
- f) Un subsistema de almacenamiento de información: para enfrentar nuevos hechos.

Para elegir el sistema definiendo con claridad los lineamientos administrativos, se deben considerar 5 elementos:

1. El objetivo de la organización.
2. Metas y objetivos.
3. Tamaño y recurso.
4. Tiempo, lugar y medio.

## 5. Líneas de acción.

### Exigencia de los sistemas administrativos.

Podemos decir que los sistemas administrativos integran 4 aspectos centrales que van a confluir en el sistema de decisión. Partamos de 2 aspectos centrales del sistema administrativo:

1) Sistema Informativo: se trata de convertir al, dato, en información para lo cual es necesario 2 pasos previos:

- a) La recolección de datos, captura de datos o identificación,
- b) Procesamiento del dato.

De allí se extrae la información para su comunicación, que significa dotar de una representación simbólica (significado) a la información.

2) Sistema de Decisión: estos sistemas juegan conjuntamente con los sistemas informativos y los sistemas de adecuación que conforman las estructuras organizativas. Se usan para enfatizar el hecho de que la información desarrollada y el sistema elaborado, debe estructurarse a la luz de las decisiones que tendrán que adoptarse a través de la organización.

En tal virtud, un sistema de información y decisión deberá diseñarse como un procesos de comunicación relacionando las entradas necesarias a la información almacenada con otros elementos y la salida de decisión deseada.

Una decisión es una salida para un nivel y una entrada para otro nivel.

Un sistema administrativo reconoce las diferencias informativas y decisorias con sus elementos complementarios en cada uno de los niveles de la organización.

El sistema administrativo para conformarse debe abarcar por una parte el diseño de los sistemas de planeamiento y control y por otra parte lo que corresponde a su funcionamiento integral esto es su organización, dirección y retroalimentación.

Nunca lo que se planea es igual a la realidad por lo tanto el directivo lo que hace es aproximarse a la realidad.

Nunca hay que tener miedo a planear, si hay que evitar, la manía por la perfección, por el hecho de que la realidad no puede ser controlada.

Estas propiedades de los sistemas administrativos se estudia como consecuencia de avances realizados en otras disciplinas en materia de HOLOGRAMAS.

El holograma consiste en una percepción de una realidad donde determinados aspectos claves, a partir dejos diversos dimensionamientos de esa realidad.

Gramas = grafico; Holo = total, todo, Por lo tanto holograma: como se gráfica el todo. Ej. un caballo, normal, tiene una dimensión determinada, este caballo tiene una correspondencia de proporción entre cada una de sus partes. es decir con rayos láser uno trabaja y si este caballo quiere achicarse la mitad, uno achica la mitad de la imagen, o sea achica el todo (cabeza, cola, piernas, etc.)

### Conclusiones del holograma:

- 1) debe haber una relación armónica entre las partes y el todo, de cada uno de los diversos tamaños o dimensiones en cada holograma.
- 2) Por lo tanto distintas dimensiones significan, distintas relaciones armónicas entre las partes y el todo.
- 3) Buscar lo general, en lo particular.

En síntesis cada parte debe guardar elemento del todo. Una parte de la organización no puede contradecirse con otras partes de la organización; si pueden haber diferencias.

Cada parte del todo debe representar y determinar a su manera las propiedades generales y rasgos particulares organizativos del todo que lo justifique.

### ***12.4. Sistemas de Planeamiento y Control. Economía del planeamiento.***

Es importante señalar que para planear se necesita información en tiempo real.

Sistemas de Planeamiento y Control: para establecer un sistema de estos caracteres hay que reconocer las diferencias Informativas:

1. Alcance: el planeamiento se relaciona con el exterior de la organización, en cambio el control es interno y se extiende desde el nivel inferior hasta el superior, el control:

- Conoce lo que pasa.
- Mide.
- Corrige lo que hay que modificar.

2. Duración: en el planeamiento es amplia pero este: se realiza con menos frecuencia, ocurriendo lo contrario en el proceso de control ya que su duración es reducida pero requiere una mayor frecuencia en su realización.

3. Grado de detalle: en el planeamiento se debe enfocar los lineamientos principales de la acción futura, en cambio en el control el grado de detalle es minucioso.

4. Orientación: la información de planificación suministra, predicciones del futuro. La información de control suministra los resultados pasados y sus razones.

Todos estos elementos constituyen flujo de información a través del proceso de organización

Planeamiento: se produce en tres niveles diferentes

1. El sistema superior de planeamiento: el cual fija las grandes política y objetivos; toma decisiones relativas al tipo de producto o servicio, decide sobre cuestiones de política en general relativas al diseño de los sistemas operativos y designa al jefe de cada nuevo programa; además actúa como centro de toma de decisiones, las cuales tiene un carácter novedoso e imprevisible.



2. El nivel medio: a través de los comités de asignación se determina los recursos y el personal a cada nuevo sistema y se provee de asistencia técnica para el diseño y puesta en marcha de los mismos.

3. el 3<sup>er</sup> Nivel: está dedicado a obtener el máximo rendimiento de los recursos utilizados en procura de satisfacer las condiciones establecidas por el comité de planeamiento.

Dentro del concepto de sistema existe una relación directa entre los tres niveles de planeamiento.

El primero recibe datos desde el medio exterior y de los sistemas competitivos e información interna de control. La transforma en informes apropiados para el nivel siguiente, el cual se mueve con muchos mas detalle y se encarga de transformarlos en informes utilizables por el tercer nivel.

Control: El sistema de control es concebido dentro de la teoría de sistemas como un medio de obtener mayor flexibilidad operativa, y además como un medio de evitar el planeamiento de operaciones cuando las variables son desconocidas.

La eficiencia del control se juzgará por la exactitud con que pueda medir las variaciones con respecto a los estándares o planes y por la rapidez con que pueda avisar de la necesidad de introducir alguna corrección.

El grupo de control no forma parte del sistema operativo: si no que es un subsistema al servicio del sistema operativo.

El sistema de control compara la actuación verdadera con el plan, cuanto más estrictos son los límites del control tanto mas rápidamente se detectan las desviaciones.

En los sistemas de estructuras en redes se tiende mas a los sistemas de autocontrol y no a los sistemas de control tradicionales. El autocontrol significa confiar determinados proyectos a cumplir y tener metas claras y concretas. Los periodos de control corto permiten. llevar a cabo un sistema de control mucho más relacionado con la acción.

Economías del planeamiento: señalemos primero que costo del planeamiento no es lo mismo que economía del planeamiento.

El planeamiento debe considerar en forma preponderante su propia economía, que significa en suma, relacionar todos los aspectos del planeamiento, con las consecuencias directas e indirectas, que cada aspecto conlleva para la organización. Ello significa en los hechos, que toda organización de cualquier tamaño planifica el futuro en sus aspectos mas relevante, pero ninguna planea todo hasta el detalle más ínfimo. Esta posición o conflicto se resuelve, determinando ¿qué hechos? habrán de ser considerados, midiendo a continuación los costos y las implicancias organizativas que ocasiona la determinación de los hechos que se deberán considerar. Una buena economía de planeamiento, tendrá entonces que considerar 1<sup>ro</sup> esta relación concreta y, no pudiendo establecerse esta relación (entre el costo y los beneficios), deberá examinarse la calidad y jerarquía de los planes en el desarrollo organizativo.

Existen 3 aspectos de la economía del planeamiento, que permiten reducir los errores del planeamiento con el objeto de incluir recursos que se asocien con el

procesamiento de datos y con el personal que diseña e implementa el sistema, Esto puede darse de 3 maneras,

A) Aumentar el alcance del planeamiento como medio para reducir las interacciones entre las subunidades (modelos de ensayos, modelos de simulación, en estadística, modelo estocástico).

B) La frecuencia del planeamiento se puede aumentar mediante la reducción del intervalo de frecuencia entre el replaneamiento periódico, o bien con la imposición de límites de control más estrictos. En general para la motivación siempre es importante fijar metas cortas una buena organización plantea submetas.

C) Es factible generar y evaluar más alternativas durante cada ciclo del Planeamiento a fin de aumentar la calidad esperada esto está utilizando mucho en creatividad.

EJ.: para una pregunta uno tiene que tener 2 respuestas (modelo divergente)

El planeamiento representa “un ensayo” de las actividades de la organización antes de su ejecución y puede ser considerado entonces como una forma de simulación. Debe tenerse en cuenta fundamentalmente la correspondencia entre el modelo y el mundo real; ello depende de tres factores:

1. El realismo del modelo empleado para generar el plan.
2. La exactitud con que se pronostican los datos básicos del planeamiento.
3. La fidelidad con que se ejecuta el plan.

El valor de un plan proviene del mejoramiento que aporta al comportamiento de las personas cuyas acciones dirige o restringe. Esto a su vez depende de la estrecha correspondencia que existe entre las acciones motivadas por un plan y las acciones óptimas. Todo plan sufre en cierto grado de las siguientes imperfecciones o errores:

- 1) Las acciones que describe no son las óptimas.
- 2) Las acciones no son factibles debido a restricciones físicas que se han pasado por alto. Ej. quiero bajar un mueble de un edificio y las escaleras son muy angostas.
- 3) Las acciones se describen en términos suficientemente ambiguos como para permitir un comportamiento que no es el óptimo. Esta queja se escucha mucho en las organizaciones. Ej.: usted no me dijo exactamente que hacer.

### ***12.5. Los nuevos paradigmas en la Administración. Aprendizaje y creatividad***

Todo el desarrollo de las ideas tradicionales sobre MANAGEMENT llega hasta 1960 y esto no alcanzó para explicar, ni comprender, ni para conducir los negocios en los países occidentales a partir de dicha década.

Algunos sucesos muy importantes impactaron sobre la economía y los mercados, fracturando la continuidad de la línea de desarrollo tradicional de las ideas sobre la administración y la gestión de negocios.

Aparece entonces un fenómeno sobre el cual se comienza a hablar cada vez más y que se convierte en una constante para los administradores contemporáneos; nos referimos a la turbulencia y a la inestabilidad.

A tal grado a llegado este suceso que en la actualidad el grado de turbulencia contextual no admite la división entre países estables y países inestables, y en consecuencia no puede aceptarse la estructuración de modelos sin inflación o sin inestabilidad, a riesgo de incurrir en falacias metodológicas. Visto a la distancia parecerían que estos sucesos, marcaron el fin de una etapa y pusieron en marcha otro período con características distintas, lo cual impacto de forma que llevó a descartar algunas de las metodologías y herramientas tradicionales de la administración y a impulsar el desarrollo de una nueva concepción y de instrumentos adecuados para esta nueva realidad.

Los 3 sucesos de mayor significación fueron:

a) Que el crecimiento continuo de los grandes mercados tradicionales se fue perdiendo y hasta llegar a una nueva etapa de mercados estancados.

b) Un crecimiento notable de los problemas competitivos dado que la oferta de bienes vara los mercados tradicionales; siguió creciendo pensando que la crisis apuntada era pasajera.

c) La aparición de una feroz lucha competitiva donde para mantenerse hay que defender con uñas y dientes las posiciones en los mercados y para crecer, solo se lo puede hacer a costa de la competencia. Además de la instalación a su vez del efecto TURBULENCIA enunciado por Drucker por la similitud de sus efectos sobre el administrador (que a pesar de su pericia y experiencia, no logra conducir a la empresa sin riesgos y sin problemas), similitud a lo que le sucede a un piloto de avión al ingresar en una zona de tormenta o de inestabilidad en el vuelo.

Los Nuevos Paradigmas: Paradigma significa conjunto de valores, de elementos que tiene determinada, profesión, actividad o pensamiento científico. Los nuevos paradigmas son 5, pero podrían ser muchos mas:

1 ) La relación interdisciplinaria a partir de los avances en la informática.

2) La teoría del "Caos". que representa la idea de este (caos) no como desorden o anarquía, si no como condición previa para su organización; un caos es algo susceptible de ordenarse o que se halla potencialmente ordenado, requiriendo una acción cierta y en determinada dirección para convertir o transformar el "caos" en un orden determinado.

La teoría del Caos señala, que depende de que criterio o que código o programa se tiene para realizar la realidad, el caos es la instancia previa para organizarse, diríamos que es la pre - organización, esto permite que el caos avance en niveles de jerarquía, de un grado menor de compromiso caótico para alcanzar las instancias de su organización.

Ej; una persona patea el tablero de ajedrez, todas las piezas se desparraman, muchas veces se anotan las jugadas, pero supongamos que no se anotaron; el hecho de jugar un partido nuevo implica salir de ese orden de caos, por que esas

piezas que están todas desparramadas vuelven a ser acomodadas, es decir hay un ordenamiento que subyace, pero que dentro de esa turbulencia, de esa dificultad no aparece clara, para verla con claridad muchas veces hay que realizar artificios.

3) Las nuevas formas organizativas: se trata de la organización en red, "cluster " (grupos de especialistas) con carácter de transversalidad (un mismo fenómeno afecta por igual a muchas

disciplinas, aunque con distintos matices). EJ: la globalización que afecta a la política, informática, al marketing, en la organización, en la administración, en la economía. .

4) Los nuevos esquemas o sistemas de pensamiento organizativos ( la 5<sup>ta</sup>, disciplina de Peter Henry); esta disciplina sostiene que las organizaciones son sistemas capaces de aprender en equipo, lo que significa capacidad de pensar en forma conjunta entre varias personas o grupos. Ej: Los Congresos.

5) Desarrollo de la administración como disciplina cada vez mas concreta, avanzando desde la administración superior hacia la gestión de los niveles intermedios, la de los niveles inferiores, llegando incluso hasta la "pre - operación" que determina que la administración no puede ser operativa, por que si lo es, es ejecución; por eso se dice que la administración siempre se sitúa en los umbrales de la operación nunca la administración puede ser ejecución y si está relacionado con una persona es arte.

Ej: el F.M.I. cuando plantean una exigencia le hablan de modelo de gestión (hablan de Management). La idea será frente a la conducción de una organización con todos los niveles, avanzar la gestión, decidir mas, ir de una administración de carácter abstracto a algo concreto (resultado real). Esta es la prueba de fuego de la administración,

Estos paradigmas están referidos a la forma en que los estudios e investigaciones en administración, se asientan o tienen como soporte a determinados valores que, en la década del 50 mediante la obra de TOMAS KUHN ("La revolución Científica") se los denominó "paradigmas" de las disciplinas científicas.

El cambiar los paradigmas implica cambiar el eje de lo relativo, privilegia de forma distinta; anteriormente se privilegiaba el pensamiento, actualmente con la informática, se privilegia los modelos matemáticos.

Aprendizaje y creatividad: la realidad que acosa a las empresas y a sus gerentes, puesta de manifiesto en una turbulencia, que resulta muy difícil de predecir y de conducir, en la que los mercados acusan claras tendencias al estancamiento y peligrosos niveles de declinación, existe una respuesta lúcida que aparentemente no se encuentra dentro de los conceptos básicos.

Las formas tradicionales de vender, de administrar, de competir, de invertir parecen haberse agotado en su capacidad de interpretar al contexto empresario y no brindan adecuadas prestaciones en términos de, rentabilidad, crecimiento y liderazgo competitivo. Desde distintos ámbitos vinculados con el mundo empresario se reclama cambio. A veces ligados a la formación de los gerentes, otras, en los estilos de conducción y las más exigiendo una actitud estratégica y de anticipación

En esta ultima tendencia se inscribe un movimiento que trata de revalorizar la creatividad entendidas sustancialmente como una ventaja diferencial; por que es ella sin lugar a dudas la que puede aportar el talento y la imaginación que requiera la empresa moderna para conducirse en la compleja trama de los tiempos actuales.

La ventaja diferencial de incorporar la frescura de una nueva mentalidad gerencial, creativa, flexible y dinámica alcanza su grado máximo en el plano estratégico; y las empresas que pongan en marcha ese cambio en consecuencia, no encontrarán oposición en aquellas que sigan actuando en forma gris, rutinaria y repetitiva.

Por un lado actuarán entonces las empresas tradicionales, con gerentes también tradicionales, que lucharán por sobrevivir en una realidad cambiante y por el otro una nueva generación de empresas lúcidas, con gerentes creativos que se anticipan a los cambios interpretan con talento la realidad, para brindar respuestas adecuadas; estas últimas no tendrán problemas de supervivencia y serán las únicas preparadas para crecer en todos los sentidos.

Podemos decir que el término aprendizaje tiene muchas connotaciones:

1. Significa crecimiento y desarrollo personal (aprender a trabajar, amar, esperar, trascender).
2. Implica "aprender a aprender", a buscar nuevas oportunidades de vivencia.
3. Representa la posibilidad de cambio para adaptarse a lo que se vaya requiriendo, brecha entre lo que se desea o anhela y la capacitación requerida para alcanzar lo deseado o anhelado, por que las exigencias del mercado de trabajo cambian.
4. Nuevos conocimientos, nueva comprensión, nuevas formas de pensar, capacidad de hacer y perspectiva suficiente para apreciar, para expresar afectos (inteligencia emocional).
5. Distinguir aprendizaje como proceso, de las metas o rumbos del aprendizaje con, referencia a la verdad (conocimiento), lo correcto (la moral) o el afecto (sentimiento de armonía y unidad), este último hace referencia a que muchas personas creen que en el capitalismo la empresa es fría, no le interesa el empleado, pero en la realidad organizacional esta no es tan así, por que una organización que pretenda que sus empleados utilicen al máximo sus capacidades, deben brindarle a este una contentación, darle la sensación de que ellos son importantes para la empresa.

Una persona que quiera ganar debe permitirle a otras ganar también, por eso muchas veces se recurre al "Outchasing" que es la posibilidad de rubricarse, la persona dentro de la organización, cuando se produce un reingeniería.

Creatividad: se diferencia de innovación, significa aquí la búsqueda de nuevas, alternativas en la organización, la actitud no convencional, no atada a esquemas prefijados. La flexibilidad no se refiere a su variabilidad en si mismo, sino a su enorme variabilidad en función de las mutaciones de los objetivos y metas del entorno.

Resulta necesario para lograr una actitud creativa que permita poner en marcha el sistema, efectuar una abstracción de la realidad, es decir del contexto circundante y desenvolverse dentro de un ambiente propicio para la creatividad, ya que el contexto permanentemente saboteará la actitud creativa por que siempre impone juicios de valor con efectos destructores que en la metodología creativa se llaman "frases asesinas".

Es bastante conocido que quien realiza cualquier tarea alcanza con mayor facilidad su objetivo si conoce el camino. para llegar a la solución.

El cerebro humano, sus hemisferios y sus posibilidades creativas.

El Dr Sperry dio fundamento biológico a una intuición del sabio ruso Ivan Pavlov, quien estableció nuestros dos; hemisferios cerebrales tienen funciones sustancialmente diferentes.

El hemisferio izquierdo tiene comportamiento racional, automático, lógico, analítico de rápida capacidad de respuesta y repetitivo por el contrario el hemisferio derecho es intuitivo, innovador y creativo.

Sucede que el individuo tiene en principio desde su nacimiento desarrollado el hemisferio derecho, pero luego, a medida que nuestro personaje se va desarrollando va incorporando en su cerebro una cadena ilimitada de símbolos, caracteres y elementos que hacen que se desarrolle el hemisferio izquierdo, al alto costo de inutilizar casi totalmente el derecho

El BRAINSTORMING y algunas técnicas auxiliares

a) El brainstorming: la regla de oro de este método es la eliminación de todo tipo de bloqueo que limite la producción de ideas. El único objetivo será generar la mayor cantidad de ideas posible (sin importar la calidad). Todas las que van surgiendo deben ser tomadas en cuenta, por más absurdas que parezcan.

b) Técnicas auxiliares:

#### 1. Forced relationship/ (relación forzada)

Esta técnica consiste en forzar, la relación entre dos o más ideas u objetos formula es la siguiente pregunta "si hubieran estado combinados" ¿Qué nuevo objeto o idea se hubiera producido?

#### 2. Verbos multiplicativos

Esta técnica se basa en una lista de control compuesta por nueve verbos que implican cierta modificación. Se trata de aplicar estos verbos a cada una de las ideas para obtener otras nuevas.

#### 3. Análisis de categorías

Esta técnica propone identificar posibles estrategias entre las ideas y luego dedicarse a cada una de las categorías en particular. En un primer caso tomarnos algunas categorías existentes dentro del grupo de ideas. En un paso posterior se genera ideas en cada categoría. Podemos iniciar nuevamente el ciclo, dividiendo cada categoría en subcategorías y una vez más podemos generar ideas dentro de cada subcategoría.

#### 4. Biónica:

Esta técnica sostiene que el hombre observando alguna de las ingeniosas invenciones de la naturaleza, puede imitarla imaginaria

#### 5. Fish Pool

Esta más que una técnica es una forma especial del Brainstorming. Su mecanismo requiere la existencia de: dos grupos. En una primera etapa el grupo A genera ideas mientras es observado por el grupo B (que no interviene en absoluto). En una segunda etapa el grupo B genera ideas y el grupo A observa (sin intervenir). Este mecanismo posibilita la retroalimentación entre los dos grupos, que producirán ideas tomando como base lo observado.

#### 6. Técnica de Moliere( la " llamada al profano ")

Consiste en incluir al grupo que realiza el Brainstorming a un participante totalmente ajeno al tema sobre el que se

esta trabajando ya que a menudo tienen puntos de vista inesperados e interesantes que encuadran, al fenómeno bajo un aspecto diferente.

### La Sinéctica y el pensamiento en seis colores de De Bono

El otro gran método es la sinéctica esta palabra fue tomada del griego synecticos y significa la unión de elementos no relacionados entre sí.

La teoría de la sinéctica sostiene que la eficacia creativa de las personas puede aumentarse notablemente si se les hace

comprender los procesos psicológicos que se ponen en funcionamiento.

El proceso de la sinéctica incluye dos aspectos básicos:

1. Volver conocido lo extraño

2. Volver extraño lo conocido

Volver

Edward De Bono (seis sombreros para el pensamiento)

Este concepto es de muy simple entendimiento y aplicación.

El concepto de De Bono es el siguiente se trata de permitirle a la persona abocarse a un tipo de pensamiento, por vez. El ponerse, determinado sombrero implica asumir y actuar bajo el rol establecido por dicho Sombrero

- El sombrero blanco implica neutralidad y conducta objetiva.
- El sombrero rojo sugiere emociones, sentimientos, aspectos no racionales.
- El sombrero negro abarca los aspectos negativos, lo sobrio, lo pesimista.
- El sombrero amarillo es optimista e involucra los aspectos positivos.
- El sombrero verde indica creatividad nuevas ideas.
- El sombrero azul se relaciona con el control y la organización del proceso de planeamiento.

En la práctica es mucho más fácil pedir a alguien que se quite el sombrero negro por un momento que pedirle o que deje de ser negativo.

La analogía con los sombreros implica la acción deliberada de ponerse a pensar.

Todo esto implica saber que si estamos cuestionando una idea determinada lo debemos hacer con el mayor rigor posible, pero siempre dando bases lógicas que nuestra afirmación