

UNIDAD 1

Organización: La organización es el fenómeno en el que las acciones de dos o más personas se realizan en colaboración y coordinadas conscientes y sistemáticamente hacia la realización de un fin o de un conjunto de fines. (Mosher y Cimmino. Ciencia de la Administración)

- Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. (Talcott Parsons. Structure and Process in Modern Societies.60)

Corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones se encuentran entre ellas; tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos y familias se excluyen del concepto.

Las organizaciones se caracterizan por: 1) división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos.

2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines; estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura, para aumentar su eficiencia.

3) sustitución del personal; las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras. La organización puede cambiar a su personal mediante el traslado y la promoción.

Otras unidades sociales se ven afectadas hasta cierto grado por la planeación consciente (por ej. el presupuesto familiar), por la existencia de centros de poder (p.ej. los jefes tribales) y por la sustitución de sus miembros (p.ej. mediante el divorcio); pero la extensión en que estas otras unidades sociales son conscientemente planeadas, deliberadamente estructuradas y reestructuradas, con miembros reemplazados rutinariamente es mucho menor que en el caso de aquellas unidades sociales que llamamos organizaciones.

Las organizaciones son unidades sociales que persiguen fines específicos; su misma razón de ser es el servicio de estos fines.

El fin de la organización es el estado de cosas deseado que la organización pretende realizar; es un estado de cosas que aspiramos que no tenemos, tiene una verdadera fuerza sociológica que influye en acciones y reacciones simultáneas. (Etzioni, Organizaciones Modernas. Ec. U/T.E.H.A. 1975)

Qué es la Administración?

Solana y Pienovi: El acto de administrar es un arte y la administración es ciencia y técnica. Es arte porque se basa en experiencias transmitidas a las que se incorporan nuevas ideas e inquietudes.

La tarea de administrar es la de diseñar organizaciones para alcanzar los propósitos de las instituciones, resolviendo los problemas que plantea el ambiente para lograrlo. (Dr. Fricknecht).

Para el Dr. Ricardo Moles, administrar es tomar decisiones basadas en criterios operacionales: elemento racionales como políticas, reglas, información; y psicológicos (criterio psicosocial). El tema central de la gestión administrativa es la decisión.

Para decidir es necesario tener objetivos (qué es lo que se quiere) y va a colaborar en la toma de decisiones el conocimiento de:

- a) a quién se destina el objetivo (teoría del mercado).
- b) qué recursos hacen falta y cómo emplearlos eficazmente (teoría de los costes o costos).
- c) planificar y prever posibles beneficios (teoría de la distribución de beneficios).
- d) conocer si el grupo colaborador, que mueve los recursos, sabrá y querrá desempeñar las actividades (teoría del personal).

Es ciencia por que tiene un objeto de estudio que son las organizaciones a las que trata de explicar y comprender buscando porqués. Como toda ciencia tiene un método, y por tratarse de una ciencia social, el método que utiliza es el hipotético deductivo, que es el método por excelencia de las ciencias sociales, hasta el día de hoy.

Este método parte de una hipótesis, o sea de una idea (plano del intelecto), y se va a contrastar esta idea con la realidad (empiric), si en dicha observación la realidad se corresponde con la hipótesis, entonces se va a considerar esa realidad como un hecho científico, por que es medible. Aún hoy con el desarrollo del pensamiento creativo o lateral como algunos lo llaman las hipótesis siguen teniendo vigencia. Antiguamente la hipótesis se basaba exclusivamente en la reflexión analítica, hoy "la creatividad desempeña un papel importante en la construcción de una hipótesis. Si no hay creatividad sólo podemos usar conceptos estándar... Sin una hipótesis, estamos perdidos,... pero suele suceder que nuestra mente se cierra a otras posibilidades. Si un detective, al abordar un caso difícil, elabora tempranamente una hipótesis tal vez después pase por alto indicios importantes pues sólo prestará atención a lo vinculado a su hipótesis" "Es conveniente tener varias hipótesis, aunque algunas parezcan insensatas, para considerar los datos de diferente manera. Para generar hipótesis alternativas paralelas, también se necesita creatividad" (De Bono E. El Pensamiento Creativo)

"Cuanta más información tenga la persona creadora, mejores serán los resultados de su creatividad... El problema es que cada vez menos nos llega la información pura... la recibimos mezclada con conceptos y percepciones" (De Bono, ibid)

Cuando varias personas corroboran dichos **hechos**, entonces se formulan **leyes**, y luego se construirá una **teoría** para explicar las leyes. Si la teoría es válida las leyes permitirán que otros lleguen al mismo resultado en la investigación. Si así no fuere habrá que rectificar la teoría, ya que las leyes dijimos que, contrastada con la realidad eran verdaderas.

Las técnicas de la administración, derivan de las ciencias de la Administración. Y decimos ciencias por que no se trata de una sola. Hoy, en la administración se emplean técnicas provenientes de distintas ciencias como, la psicología, que se aplica en el manejo de los grupos; la sociología, que ayuda en la comprensión de la sociedad en donde se inserta la organización y a los grupos de la organización y cuál va a ser la incidencia de la cultura de esa sociedad en la organización, la que deberemos tener en cuenta al establecer la cultura de la organización; la ciencia política, que ayuda a comprender lo que denominamos poder, tanto dentro de la organización como fuera de ella, y de esa manera hacer más viable el objetivo de la organización, las ciencias de la comunicación, que brinda elementos para el mejor funcionamiento de la organización; la cibernética, que colabora con la administración agilizando la recolección de datos, brindando información y en el caso de las decisiones programadas ayuda en la resolución de los problemas; la contabilidad general y de costos, que nos brinda información acerca de los recursos económicos-financieros de la administración etc.

Simplificando podemos decir que la técnica es el conocimiento aplicado.

TIPOS DE ADMINISTRACION

Existen dos grandes clasificaciones de la administración, según quien la lleva a cabo: la Pública, la implementa y organiza el Estado, y la Privada, la implementa y organiza los particulares. En ambas encontramos investigación, método y técnicas. Se las distingue fundamentalmente por las distintas responsabilidades que tienen, esto es ante quienes deben responder de sus actos.

En una sociedad organizada y con verdadero sentido humano, los dos tipos de administración tienden al bien común. Este es, "las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que posibilitan que las personas y las familias se desarrollen más fácilmente". (Gaudium et Spes).

El bien común así definido es una utopía. Pero de utopías vive el hombre y por ellas lucha. Un ejemplo? La salud: está demostrado que siempre hay y va a haber enfermedades, sin embargo las ciencias médicas, los hombres y las sociedades luchan por erradicarlas, aún sabiendo que aparecerán otras nuevas.

Bien común es hacia lo que deben tender, esto es el objetivo de los dos tipos de administraciones, pero cada una de ellas al perseguirlo lo hace de distinta manera, según sea su responsabilidad, esto es para qué fue creada y ante quien deberá rendir cuentas.

| ELEMENTOS | PUBLICA | PRIVADA | PRIVADA s/fin lucro |
|---------------------|-----------------------|-------------------|---------------------|
| Objet.B.común | satisfac.nec.públicas | rentabilidad | sociales |
| Proced. Normativo | menor creatividad | mayor creatividad | mayor creatividad |
| Amplit.campo Acción | mayor | menor, =, o > | menor o igual |
| Cont.Políticos | mayor | menor | Menor |
| Cont.Sociales | mayor | menor | Mayor |
| Cont.Económicos. | menor | mayor | menor |

Recordar que el Bien Común acepta el principio del interés, por ello el empresario no está obligado a actuar pensando en el bien común. Su principal responsabilidad es que su empresa sea rentable, para que subsista en la sociedad, la que se beneficia con los bienes o servicios que produce.

El bien común lo que le exige al empresario es no dañarlo, esto es: pagar salarios justos, pagar a sus proveedores, satisfacer a sus clientes, cumplir con las leyes de la seguridad social, no perjudicar el medio ambiente, crear un clima de trabajo en donde las personas puedan desarrollarse como tales.

La eficiencia no se puede medir en los mismos términos en la Administración Pública que en la Administración Privada. (Son costos distintos).

En general la administración progresó en:

La privada:

- Control Económico
- Contabilidad de costos, aunque hoy se conoce la necesidad de medir los costos basados en la actividad.
- Relaciones Públicas y sus técnicas que hoy han evolucionado hacia las relaciones humanas.

La Pública:

- Elaboración de técnicas de presupuesto.
- Administración de personal.

Presupuesto: Es la proyección futura de los gastos a realizar por la administración pública, fundamentado en las necesidades públicas y considerando los recursos existentes o a obtener (financieros). Dichos gastos son autorizados por el nivel político (el Poder Legislativo) a través de la ley.

En la administración privada que persigue la rentabilidad es la proyección futura del cuadro de ganancias y pérdidas considerando la misión de la empresa, y también es aprobado por el nivel político (directorio, gerencia, el dueño de la empresa)

En la administración privada sin fin de lucro es la proyección futura de los gastos a realizar para cumplir con la misión establecida, considerando los recursos disponibles y los posibles recursos a obtener. Al igual de las administraciones anteriores, lo aprueba el nivel político. En el caso de un proyecto lo debe autorizar quién dirige el mismo.

3. Evolución de las ideas:

A partir de Taylor comienza la sistematización de los estudios de la administración.

3.1 Escuelas clásicas

Administración científica: Frederick W. Taylor (1900). Su contribución más importante es haber atribuido gran importancia al planeamiento detallado como medio para aumentar la productividad fabril. Manipula la división del trabajo. En eso entonces el costo de la producción estaba compuesto en gran porcentaje de mano de obra. El problema era el derroche de material y el despilfarro de tiempo de trabajo. Se necesitaba establecer precios más bajos para vender los productos.

Taylor se dedicó a segregarse las tareas de coordinación de las de ejecución, puso atención al problema fisiológico de los operarios en las operaciones repetitivas estudiando tiempos y movimientos, pudo determinar tiempos estándares y descansos más útiles. Descubrió métodos de trabajo más eficientes a través del estudio y sistematización de movimientos.

Afirmaba que la retribución debía tener relación con la productividad para inducir, motivando, a los hombres a realizar el máximo esfuerzo físico. Decía Taylor que la administración tenía como inconvenientes la falta de coordinación y la simulación del trabajo. La única herramienta que disponía el administrador era el incremento del salario, pero las expectativas de un salario mayor pronto se cumplían y dejaban de serlo, teniendo que aumentar las retribuciones, hasta la saturación, donde comenzaba la simulación del trabajo.

Taylor propuso un método diferente: buscar las mejores formas de realizar un trabajo, enseñarlas y lograr una cooperación efectiva entre el administrador y el operario.

Propiciaba: 1) estudio de tiempos y movimientos para incrementar la producción;

2) incentivo financiero que motiva las normas establecidas;

3) utilizar capataces especialistas en cada tarea, en vez de un único capataz, que instruyeren y controlasen;

4) modificar los ritmos estándares de la producción sólo por medio de otro estudio.

Siempre se mejora una tarea por la sistematización del trabajo y la explicación de sus principios.

Es Taylor el fundador del trabajo automatizado.

Mecanismos del management:

⊙ estudios de tiempos, con instrumentos y métodos.

⊙ mando múltiple en contra del mando único.

⊙ reglamentación de útiles y herramientas para cada trabajo, y de los movimientos que efectúan los trabajadores.

⊙ departamento de planificación de la producción.

⊙ la idea de tareas acompañada de primas importantes siempre que se cumpla satisfactoriamente.

⊙ sistemas mnemotécnicos para clasificar productos manufacturados y para los instrumentos usados para su fabricación.

⊙ sistema moderno de costos.

Taylor actuó con criterio empírico, creando un modelo prescriptivo con sus limitaciones.

3.2 Escuela de Administración Industrial y General

FAYOL, Henri. 1840-1916) Es general porque trató de tomar a la organización en su conjunto, a diferencia de Taylor que se circunscribió a los talleres.

Propone seis funciones básicas en toda organización:

- 1) contables: inventarios, costos, balances, información y control.
- 2) financieras: búsqueda y administración del dinero.
- 3) de comercialización: compra y venta de productos.
- 4) técnicas: definición de las características propias de cada organización.
- 5) de seguridad: custodia de personas y patrimonios.
- 6) administrativas que según él comprende:

- 6.1) Previsión: fijación de objetivos y planeamiento a corto y largo plazo.
- 6.2) Coordinación: armonizar las actitudes y tareas de las personas que conforman la organización con sus objetivos y metas.
- 6.3) Organización: dar forma al cuerpo social de la empresa, estructurándolo y asignándole funciones para poder cumplir con los objetivos fijados en función de las necesidades operativas.
- 6.4) Mando (o dirección) es la forma de dirigir ejerciendo el derecho de la autoridad, conduciendo al personal de acuerdo a lo planeado.
- 6.5) Control: verificación de que lo previsto en las órdenes se haya cumplido.

Fayol distingue entre el gobierno de la organización y la administración misma. Gobernar consiste en las funciones básicas, contables, financieras, de comercialización, técnicas, de seguridad y administrativas. Administrar comprende las cinco subfunciones dichas.

Cuando más alto se está en la estructura de la organización, importan menos las habilidades técnicas y cobran mayor valor las habilidades administrativas.

Principios:

- 1) División del trabajo: favorece la especialización.
- 2) Autoridad:
 - 2.1) legal respetada en general y respaldada por las normas, con su poder de sanción, y
 - 2.2) autoridad personal, basada en las cualidades de la persona que la ejerce.
- 3) Disciplina: obediencia al sistema de autoridad.
- 4) Unidad de mando. Cada persona recibe órdenes de un sólo jefe.
- 5) Unidad de dirección: la dirección del conjunto de actividades depende de un nivel jerárquico superior que resuelve los conflictos entre áreas. (PERSONAL)
- 6) subordinación del interés particular al interés general. EMPRESA
- 7) Remuneración según los niveles de la organización e incenti-
vación por producción

- 8.) Centralización: agrupación de la capacidad de decisión en los niveles más altos.
- 9.) Jerarquía para cada nivel existe un jefe y un subordinado
Posibilidades de comunicación entre niveles:
 - Información descendente o de mando.
 - " ascendente o de retorno (control)
 - " horizontal a igual nivel
- 10.) Orden en lo social y material
- 11.) Equidad
- 12.) Estabilidad personal: conservar al personal que tanto cuesta formar.
- 13.) Iniciativa: medio de motivación, restringido por los límites de la jerarquía.
- 14.) Unión del personal: armonía para fomentar una buena empresa.

Reglas para desarrollar los procedimientos administrativos:

- estudio general del problema
- formulación de un programa de acción.
- aplicación del principio jerárquico
- estudios de tiempos y movimientos
- utilización del cuadro de la organización
- conferencia de los jefes de servicios.

3.3) Escuela de Relaciones Humanas:

Elton Mayo (1880-1939). Se leerá un pequeño texto en clase.

Mayo y sus colaboradores descubrieron que:

- 1) la cantidad de trabajo desarrollado por un obrero no viene determinada por su capacidad fisiológica sino por normas sociales;
- 2) Las condiciones no económicas y las sanciones afectan significativamente la motivación, la conducta y felicidad del obrero y limitan el incentivo económico.
- 3) la mayor especialización no es la forma más eficiente de la división de trabajo.
- 4) los obreros no reaccionan a la administración y sus normas como individuos sino como miembros de grupo.
- 5) Importancia de la jefatura para fijar y exigir normas de grupo.
- 6) Diferencia entre jefatura formal e informal

La escuela de relaciones humanas acentúa la importancia de la comunicación entre rangos; las virtudes de la jefatura democrática.

Escuela de Sociología Industrial: Surge por la preocupación de los sociólogos por los descubrimientos de Mayo y buscan crear hipótesis que permitieran universalizar los frutos de aquellos trabajos.

Los aspectos más importantes tratados por esta escuela son los referidos a: liderazgo, mecanismos de control de grupos, proceso de la participación etc.

El estudio más conocido es el de Lippit y White: "Leadership and group life" (Liderazgo y Vida Grupal) bajo la dirección de Kurt Lewin, referido a la influencia de la jefatura sobre la conducta del grupo.

SIGUE

Así se definieron 3 tipos de jefes:

- 1.) el jefe autoritario: permanecía alojado y solamente daba órdenes para dirigir las actividades del grupo. Manejaba al grupo con rigidez, no permitía la discusión de las órdenes. Si el jefe estaba presente el grupo trabajaba, si se retiraba bajaba la producción.
- 2.) el jefe democrático recibía y hacía sugerencias alentando la participación del grupo. Trabajaba como coordinador y moderador. Una vez definidas las pautas su presencia física no era indispensable.

Las relaciones del grupo eran amistosas y cálidas. La producción no fue tan grande como la del grupo autoritario pero fue superior su calidad.

- 3.) el jefe laissez faire: de poco interés emocional y mínimo de participación en las actividades del grupo. El grupo no avanzó ni en relaciones ni en satisfacciones de grupo. La producción era más pobre en cantidad y calidad, respecto de los otros grupos.

Escuela Estructuralista Escuela estructuralista

EXPLANA

Max Weber: se explana sobre las motivaciones de la conducta. Considera que ni la economía ni la sociología dan respuesta a este aspecto. Sus principales herramientas fueron las variables de poder y legitimación de la autoridad.

En la variable poder introduce la capacidad de la persona de dar órdenes. La aceptación significa también la del conjunto de reglas o normas que le dan a esa autoridad el poder y esta la legitima. La autoridad es para Weber dar la orden y también su aceptación por parte del subordinado.

Estableció 3 tipos de influencia;

- 1) la racional: aceptación de dominación en la creencia racional de las normas que dan legitimidad del poder.
- 2) la tradicional: aceptación dada por los usos y costumbres que legitiman.
- 3) la carismática: se basa en las condiciones personales de quien ejerce la autoridad.

Weber estudió las organizaciones según modelos ideales de comportamiento, son modelos teóricos.

El modelo burocrático, según él, era de aplicación formal para sociedades capitalistas como socialistas.

Conceptos básicos:

- 1) esquema operativo formal, cada puesto de la organización ocupado por un agente.
- 2) la autoridad de los funcionarios está dada por la legalidad de sus cargos específicos.
- 3) la jerarquía está dada por la certeza del conocimiento de los superiores y los subordinados de la escala jerárquica.
- 4) la especialización del trabajo está dada en un ordenamiento general de funciones predeterminadas
- 5) los medios de producción o administración están separados de la idea de la propiedad de los mismos.
- 6) las normas de conducta son predecibles, predeterminadas por pautas.
- 7) no existen relaciones interpersonales entre los funcionarios. Las relaciones se desarrollan en el marco de la autoridad legal y sus reglas.
- 8) existen dos líneas de autoridad: la ascendente y la descendente

- te, no se admite relación de tipo horizontal, para un mejor control social.
9. la profesionalidad de los funcionarios está garantizada por un sistema de puntaje: merecimiento, capacidad y antigüedad.
 10. El funcionamiento de la organización está formalizado mediante registros escritos que despersonaliza los cargos. La estructura y sus modificaciones están institucionalizadas y todo adecuadamente normado y registrado.

En el modelo weberiano el regateo no existe. En las negociaciones obrero-patronales el sector que tenga mayor poder relativo logra las mayores ventajas. La autoridad legal decidía lo mejor para todos, en eso se basaba la verdadera libertad.

El modelo weberiano es de difícil aplicación práctica en la empresa privada en las que la autoridad jerárquica formal de origen legal se reemplaza por grupos que al tener independencia de otros factores económicos o de control de los medios de producción, hacen que estos principios no sean válidos.

No obstante la intención de Weber en su modelo no dejan de existir los conflictos, éstos no fueron considerados hasta Robert Merton. Los conflictos surgen cuando las condiciones que se presentan en la organización no satisfacen las aspiraciones de los grupos. Merton seguidor de Weber se da cuenta de la importancia de hacer aflorar el conflicto para tratar de solucionarlo, ya que oculto se hace inmanejable.

A la escuela de Weber, Merton y sus seguidores se la llamó por ello escuela estructuralista integradora.

Merton analizó la estructura del grupo en base a funciones y las separa en dos categorías:

- funciones que surgen a la superficie, se pueden conocer y estudiar: funciones manifiestas
- las que se mantienen ocultas y se desconocen son funciones latentes.

Un conflicto gremial comienza siendo un conflicto latente y sólo cuando se manifiesta se puede negociar para tratar de resolverlo.

Otro ejemplo puede ser cuando una persona no goza de simpatía en el grupo el que tiende a excluirla. Hasta que esta posición no se manifiesta no se puede corregir.

Cuando se trabaja en el campo de las funciones manifiestas se puede trabajar con decisiones a tomar con alternativas y consecuencias definidas, Cuando se trata de funciones latentes se debe buscar apoyo en las ciencias que pueden predecir el comportamiento humano como son la psicología y la sociología.

El modelo de Merton pretende ser universal al integrar las dimensiones formales e informales.

Si los conflictos no se puede minimizar por haber gran cantidad de funciones latentes o sea que el campo de las disfunciones es muy grande, entonces hay que negociar el resultado final.

Cuando se departamentaliza se llega a una bifurcación de intereses individuales y se produce competencia por pautas personales o sectoriales, dejando de lado los objetivos de la organización. Esto se explica porque al agrupar funciones en departamentos, éstos van tomando sus propios objetivos que privan sobre los de la organización, y ello crea disfunciones, es decir, conflictos.

Selsznick demuestra que, a medida que se delega, cada grupo departamentalizado adquiere conciencia de sí mismo más allá del concepto de eficiencia que se quiere lograr a través de dicha delegación.

Aporte: Además de los conflictos individuales que cada miembro de la organización aporte al integrarla, existen conflictos endógenos de la misma que se acentúan a medida que ésta se agranda.

Idea básica: aprender a convivir con el conflicto que está siempre en la organización, y ya que no se puede evitar, tratar al menos de manejarlo para lograr el objetivo de eficiencia.

Este concepto de conflictos y su manera de resolverlos tuvo su fin con la escuela de teoría de la organización, que abandona el concepto de autoridad ejercida por el de autoridad aceptada de abajo hacia arriba, es decir del subordinado al superior.

Escuela de Teoría de la Organización

Los autores de esta escuela aportaron la idea psicológica del conductismo. Al estudio del sujeto supraindividual añadieron el estudio de sus funciones mecánicas individuales.

En 1938 Chester Barnard retoma el concepto de Coouldner sobre la autoridad pero invierte el sentido dado hasta ese entonces. Si bien hay formas de ejercer coercitivamente la autoridad, el aspecto fundamental está en la aceptación o no por parte del subordinado.

La autoridad de un superior surgirá de la estructura formal de la organización, pero va a estar condicionada al comportamiento del subordinado. Esta área de aceptación crecerá o decrecerá en forma directamente proporcional al uso de la identificación o el poder, del superior sobre su subordinado. La autoridad es pues un fenómeno dual, en dos sentidos: uno descendente, de las órdenes emanadas de un superior, y el otro ascendente, de la aceptación de dichas órdenes por quien las recibe. Su manifestación es por lo tanto biunívoca.

Chris Argyris parte de la premisa de la disparidad entre las metas de los individuos y los objetivos de la organización formal. Tesis: el individuo madura en un proceso que se contrapone con el de desarrollo de las organizaciones. El individuo necesita ampliar cada vez más su grado de autonomía y satisfacción por su tarea, juntamente con una mayor necesidad de cambio o innovación; en tanto que la organización, al crecer, contribuye cada vez menos a brindarle esto, lo condiciona y la fija normas que restringen su actividad. Ante este planteo propone el cambio de la naturaleza de la estructura formal de la organización, contrando la conducción en los intereses de sus participantes.

interes:
sobre:
los:
pos:

Se debe favorecer con las políticas de dirección el comportamiento de los individuos, éstos aportan sus esfuerzos para cumplir con los objetivos de la organización.

Simon, Herbert. Replantea el problema de la conducta del individuo en la organización. Toma y analiza los elementos que perduran a través del tiempo de las escuelas clásicas, neoclásicas, de relaciones humanas y estructuralistas, los integra y estudia sus interrelaciones usando una metodología científica y replantando todo el tema bajo esta nueva faz.

Hasta ese momento se había considerado al hombre como homo economicus: un individuo altamente racional, certero, utilitarista que sigue el principio hedónico de la mejor utilización de sus recursos para conseguir su objetivo económico.

Simon cambia dicho criterio por el de hombre administrativo, perteneciente a las organizaciones y que, se diferencia del hombre económico por la limitación de su racionalidad. Es limitadamente racional por varias razones, entre las que están el desconocimiento de todas las posibles alternativas de acción y las propias restricciones internas de su personalidad.

Los principales autores de esta escuela son: Simon, James March, Richard Cyert, David Miller y Federico Frischknecht.

La Teoría General de Sistemas

La necesidad de profundizar los modelos metodológicos elaborados por la teoría de la organización y asimismo la integración de las diversas disciplinas que actualmente confluyen en el estudio de la organización hizo que surgiera la teoría general de sistemas como medio de posibilitar el avance de la administración.

Definición de sistema: es una serie de elementos interrelacionados e integrados de tal suerte que el todo muestra atributos sin gulares (Tams, Howar.

Esta teoría pretende crear modelos predictivos que puedan no sólo aplicarse a la administración sino que permitan asimismo un avance de todas las disciplinas y ciencias. Las variables que permiten el logro de tales propósitos son, una subestructura común y el uso de pautas semánticas que posibiliten crear un lenguaje interdisciplinario.

Cada sistema es un subsistema de orden superior que incluye otros subsistemas interrelacionados, y hay sistemas, sistemas de sistemas, sistemas de sistema de sistemas, hasta llegar al sistema final: el universo.

La descomposición de los sistemas en subsistemas cada vez más sencillos tiene un límite a partir del cual ya no interesa detener sus estructuras internas, y sus componentes comienzan a funcionar como cajas negras elementales, donde se conocen las relaciones de entrada-salida, de acción y reacción, pero no como se realiza este proceso de transformación.

Theodore Levitt en comercialización, considerar a la empresa como un sistema integrado; propone que en el sistema-empresa, el punto de partida de los procesos de innovación y planificación es el consumidor, dado que es a éste a quien dicho sistema procura servir.

El llamado enfoque de producción se caracterizaba por la existencia de un mercado dominado por los vendedores, con demanda superior a la oferta.

Hasta los 50 se caracteriza por el predominio del enfoque de ventas, el criterio aplicado continúa siendo netamente mecanicista, aunque ahora orientado hacia las ventas: los incentivos se dan a los vendedores, se busca minimizar los costos de ventas.

A partir de los 50 este criterio comienza a modificarse para dar cabida al llamado enfoque de comercialización, caracterizado por su atención en el consumidor y por las nuevas concepciones que en materia organizativa implica.

Levitt indica que "la venta enfoca las necesidades del vendedor, mientras que la comercialización enfoca o pone énfasis en las necesidades del comprador.

Mientras Taylor y sus seguidores arrancaban, para el análisis del sistema-empresa, del estudio del trabajo, el enfoque impulsado por Levitt implica modificar en un todo la dirección del planeamiento. Se partirá de las necesidades del consumidor; en base a ellas habrá de concebirse el producto, y luego el proceso, el equipo, la planta etc.

LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA (Resumen de Administración y Estrategia. Hermida, Serra y Kastika)

Las ideas tradicionales en administración tuvieron vigencia hasta 1960, hasta entonces los mercados internacionales se caracterizaban por un crecimiento permanente.

En la administración la rentabilidad estaba signada por la eficiencia y el área clave era la producción, la turbulencia era controlable.

En la década del 70 se producen una serie de hechos: a) crisis del petróleo provocado por los países de la OPEP (países exportadores de petróleo); b) el abandono del patrón oro por parte de los EE.UU. que puso en jaque a una de las organizaciones más importantes creadas después de la IIGM.: el F.M.I.; c) la derrota militar de los EE.UU. en Vietnam, y la guerra de Corea; estos cambios influyeron para que los mercados dejaran el crecimiento y se volvieran estancados, trayendo como consecuencia problemas en la competencia puesto que a pesar de la crisis la oferta de bienes siguió incrementándose. Las empresas para crecer debían desplazar a la competencia.

Aparece el fenómeno de la alta turbulencia, (Drucker) la rentabilidad estaba dada por la participación en los mercados de modo tal que el área más importante es el marketing y se recurre entonces al planeamiento estratégico.

Desde 1977 en adelante, la irrupción de las nuevas tecnologías: computación, telecomunicaciones y otros adelantos, introducen nuevos bienes y servicios que requieren conocimientos específicos, innovando en los mercados, que se tornan decrecientes para los bienes industriales (segunda ola según Toffler) y crecientes para los bienes y servicios tecnológicos (tercera ola según Toffler). El choque de estas dos olas incrementó más aún las altas turbulencias de los mercados.

La rentabilidad de las empresas va a estar dada por las ventajas competitivas, la clave del éxito está dada por un excelente "management" y por una administración estratégica, esto es flexible para adaptarse al mercado y que además sea competitiva.

La competitividad está dada por obtener mejores resultados que otras organizaciones en el mismo lapso. Se logra no sólo considerando los recursos, tecnológicos, financieros, edilicios, naturales, sino también la forma en que se organizan, los métodos que se emplean, los conocimientos de los miembros de la organización o "know how", la estructura organizacional que se implante, la cultura del país o región en donde está inserta la organización, el conocimiento acumulado y la infraestructura que posee un país.

Definición de Estrategia:

Si bien la palabra estrategia es de origen militar, hoy, en la administración se la entiende como "la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas".

Los elementos a tener en cuenta en la administración estratégica son:

Definición

- 1) **La visión** del o de quienes dirigen, esto es conociendo su organización y analizando el contexto inmediato y mediato en donde está inserta, que futuro se vislumbra para ella, - esto es el escenario futuro-, analizar si es necesario efectuar modificaciones y de qué tipo, en función de las oportunidades que se atisban.
- 2) **La misión**, esto es qué es lo que quiero que la organización sea.
- 3) **El posicionamiento**, esto es de qué manera se quiere que la organización esté representada en la mente del cliente

Para ello se eligen cuatro o cinco impulsores, esto es elementos que el cliente deberá retener en su mente asociándolos con el nombre de la organización, pueden ser: rapidez, limpieza, bajo precio y hamburguesas como en Mc Donald; o calidad inmejorable, servicio pos venta, precios razonables y prontitud en la entrega, etc.

- 4) **Plan estratégico**, esto es establecer un plan (prever el futuro) para toda la organización según sea la visión, la misión y el posicionamiento.
- 5) **Plan integrado de comportamiento o cultura de la organización**, esto es fijar pautas de conductas para todos los miembros de la organización quienes deberán cumplirlas a los efectos de concretar la misión, de modo tal que deberán conocer la estrategia de la empresa según niveles.

La estrategia tiene tres niveles:

- Estudiar* {
- a) Estrategia corporativa (Corporate Strategy) se establece en el nivel más alto, decide qué negocios desarrollar y cuales eliminar.
 - b) Estrategia de negocios (Business Strategy), es la que se establece para cada negocio, cartera de productos a desarrollar, cómo se manejará el negocio etc.
 - c) Estrategias funcionales (Functional Strategies) las que corresponden a las áreas funcionales: comercialización, finanzas, producción etc. Las establece cada área con la autorización del gerente general, o propietario.

Las establece cada una después de autorizadas.
 c) *Responde a estrategia Corporativa*

REINGENIERIA:

(no es una estrategia)

Lo deriva de esta

El desarrollo de competencias en el pensamiento estratégico exige que los administradores de nivel superior tomen la responsabilidad personal de desarrollar la visión estratégica esencial que orientará a la organización.

Habíamos dicho que el meollo de la estrategia consistía en adaptar la organización a los cambios producidos, especialmente en el entorno de la organización y también dentro de ella.

Para llevar a cabo la adaptación de la organización a los cambios hoy se implementa la "Reingeniería", que es la:

"Revisión fundamental y rediseño radical de los procesos operacionales para alcanzar mejoras espectaculares en medidas esenciales y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, capital, servicios y rapidez". (Michael Hammer y James Champy)

El concepto de proceso de "negocio" social, debería abarcar:

- Mejora en Calidad de Servicios.
- Transparencia en el Manejo de la Organización.
- Profesionalización de los Recursos Humanos.
- Modernización en la Gestión Informática Es necesario que las "organizaciones apliquen la reingeniería al modo en que sirven a sus clientes, para cumplir con las expectativas tanto de los dirigentes políticos, como de los clientes. Sin un servicio de entrega conveniente, la confianza de la población puede desgastarse rápidamente".
- El mejoramiento de los resultados, que sean más satisfactorios.

Conceptos básicos

No todo esfuerzo de reingeniería comienza motivado por una crisis o por niveles inaceptables del servicio al público. En algunos casos, el estímulo proviene de los recortes presupuestarios inmediatos o futuros y de las presiones por la mejora del servicio.

La reingeniería no es una estrategia sino que proviene de la estrategia.. Antes de emprenderla es necesario tener en claro la misión. La planificación estratégica, con prioridades y objetivos estratégicos permitirán alcanzar satisfactoriamente las prioridades que se desprenden de la misión.

en la razón de ser

Estrategia y objetivos necesitan un ciclo duradero. Sólo pueden cambiarse después de un análisis exhaustivo:

Técnicas de Dirección Estratégica:

a q' establecer lo q' realmente que cambia

La revisión fundamental y el rediseño radical exigen que la decisión sea de los Directores.

Es importante plantearse si es realmente posible aplicar una solución radical en un sólo sector.

Es necesario **revisar y actualizar estrategias y metas**. Si es necesario reasignar los recursos (personal y otros) para que se pueda cumplir con la misión. *o objetivo cuantificables con relación de tiempo.*

Es necesaria la participación de clientes internos (empleados) y externos (beneficiarios) a través de preguntas escritas y entrevistas personales para determinar tendencias. *Lo (encuestas) sólo o necesaria.*

Estudios ocasionales para estimar las necesidades de los clientes, los conocimientos de las políticas y servicios y las opiniones y preferencias relativas a cuestiones específicas; *producto* políticas y prioridades.

Tarjetas de comentarios y grupos centrados en cuestiones *específicas* específicas.

Para actualizar los requerimientos del cliente una medida podría ser: asignar a un ejecutivo superior la responsabilidad de controlar la orientación al cliente, a través de encuestas y experiencias; otra técnica es que se comparta y utilice intensivamente la información recopilada.

Para evaluar la misión, como parte de la mejora del rendimiento, es necesario implementar medidas que garanticen que el personal y el dinero se asignan a las actividades prioritarias, consideradas esenciales para el éxito de la misión.

(hermanar en el mercado)

Que el personal que no está en contacto directo con los clientes, (beneficiarios) comprenda la responsabilidad dentro del servicio al cliente.

Para conocer si es necesaria la reingeniería hay algunas preguntas que conviene formular:

- 1) **Cuál es la magnitud del problema?**
Puede resolverse con pequeñas modificaciones y cambios?
- 2) **Se determinaron los niveles de mejora buscados? Se basan en el cliente?**
- 3) **Las funciones de apoyo estarán listas?** Serán capaces de brindar el respaldo suficiente? (Comunicaciones internas y externas, recursos humanos -inversiones en formación- tecnologías de la información, revisión de las políticas y procesos, sistemas de gestión financiera, gestión de las instalaciones etc. *o están preparadas y capacitadas*)
- 4) **Podrán financiarse importantes inversiones en recursos humanos y tecnología?**

Las inversiones iniciales en reingeniería seguramente serán elevadas, y las instituciones sujetas al presupuesto tendrán que obtener garantías o compromisos de las autoridades financieras, a fin de llevar a cabo el proyecto.

5) Quiénes son las autoridades decisivas? Se las puede eludir?

6) Pueden franquearse los obstáculos al éxito?

competencia, políticas, demagogues.

MÉTODOS DE REINGENIERIA.

1) Establecer una escala de medición del rendimiento y medirlo. Remitirse a las preferencias de los clientes.

Informar a las autoridades de control las expectativas de los clientes fundadas en la investigación.

Las autoridades querrán ver los datos que miden la eficiencia esto es: la relación recursos empleados y el resultado, la producción o el servicio obtenido. Esto exige datos sobre las mejora de los servicios ^{Y PRODUCTO} aspectos cualitativos y la idoneidad en las decisiones adoptadas. *→ fijar los objetivos.*

La eficacia es una visión más amplia, su medición refleja hasta que punto se ha cumplido la misión. V.gr. qué porcentaje de la población elegible recibe servicios o producto, y cuáles son las repercusiones en su condición financiera, etc.?

Suele faltar una medición que considere cuán bien se realizan todas las actividades de la organización, en términos importantes para el cliente.

A veces se necesitan , contratar nuevos funcionarios.

2) Hacer participar a los empleados y a los clientes en la creación de objetivos de rendimiento.