

# EDUCACIÓN a DISTANCIA

## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Buenos Aires Provincia**

Dirección General de Cultura y Educación  
Dirección de Educación de Adultos

# **MANUAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

---

## **GOBERNADORA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

Lic. María Eugenia Vidal

## **DIRECTOR GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN**

Lic. Gabriel Sánchez Zinny

## **SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN**

Lic. Sergio Siciliano

## **DIRECTOR DE EDUCACIÓN DE ADULTOS**

Prof. Ing. Pedro Schiuma

## **SUBDIRECTOR DE EDUCACIÓN DE ADULTOS**

Prof. Juan Carlos Latini

### **RESOLUCIÓN DE CREACIÓN 106/18**

Adecuación de la estructura curricular modular del Programa Educación a Distancia

Año de impresión  
2018

## **PRESENTACIÓN**

---

Este material que hoy llega a sus manos forma parte de una serie de módulos del Programa de Educación a Distancia (Res. 106/18) de la Dirección de Educación de Adultos de la Provincia de Buenos Aires. El mismo busca ampliar el acceso a la educación secundaria de aquellos jóvenes y adultos mayores de 18 años que se encuentren imposibilitados de concurrir a nuestras escuelas.

La evolución de las tecnologías de la información y de la comunicación nos permite repensar el modelo educativo de enseñanza-aprendizaje. El objetivo de la modalidad a distancia es superar las limitaciones de tiempo y espacio de todos aquellos bonaerenses que quieran terminar sus estudios secundarios. Este Programa tiene como propósito que los estudiantes puedan ingresar y egresar en cualquier momento del año, avanzando según su propio ritmo y con la posibilidad de organizar su trayecto formativo.

La Educación a Distancia es una herramienta que se suma a las ofertas de terminalidad secundaria que ofrece la provincia de Buenos Aires en pos de alcanzar a aquellos que el sistema educativo no les proponía una alternativa de estudio que no requiera concurrir a los servicios educativos presenciales de tiempo completo y con desplazamiento diario.

Esta modalidad se caracteriza por la mediatización de la relación entre el docente y el estudiante, a través de recursos de aprendizaje específicos que permiten la actividad autónoma de éstos.

Los estudiantes contarán así con el acompañamiento permanente de un profesor tutor a través de los distintos recursos que ofrece el Campus Virtual ([campusvirtualadultos.com.ar](http://campusvirtualadultos.com.ar)), y también en instancias presenciales de encuentros individuales e intercambios abiertos grupales para compartir intereses, preocupaciones, dudas, opiniones, explicaciones, materiales, etc.

Este material estará disponible tanto en formato digital como impreso, para que sin importar sus posibilidades, los estudiantes tengan acceso al mismo. Completar sus estudios secundarios es, fundamentalmente, dar un paso más en la construcción de su ciudadanía.

**Director de Educación de Adultos**  
Prof. Ing. Pedro Schiuma

## ■ Introducción

### ■ Unidad 1: Introducción a la administración

**Apuntes de clase: Algunos aspectos iniciales de la administración**

- 1. Algunos aspectos iniciales de la administración
- 2. Concepto de administración
  - 2.1. Característica de la administración
- 3. Los desafíos de la administración en la empresa actual y las nuevas tendencias

### ■ Unidad 2: La administración a través del tiempo

**Apuntes de clase: La administración a través del tiempo**

- 1. Introducción
- 2. Escuela y corrientes administrativas
- 3. Escuela clásica de la administración
  - 3.1. Escuela de la administración científica
  - 3.2. Influencia y resultados logrados
- 4. La escuela de la administración industrial general
  - 4.1. Influencia y resultados logrados
- 5. Escuelas basadas en el enfoque humanista
  - 5.1. Impactos de los cambios logrados en las empresas
  - 5.2. Escuela de las relaciones humanas (1925-1935)
  - 5.3. Escuela de la sociología y la psicología industrial (1925-1949)
- 6. Escuelas burocráticas
- 7. Conclusiones sobre el modelo Weber
- 8. Escuelas neoclásicas (1925-1945)
  - 8.1. Escuelas del campo dirección y administración general
  - 8.2. Escuelas del campo fabril o ingeniería industrial
- 9. Teoría de los sistemas

### ■ Unidad 3: Funciones y decisiones en la administración

**Apuntes de clase: Funciones y decisiones en la administración**

- 1. Introducción
- 2. El proceso administrativo como función de la administración
- 3. Proceso administrativo
  - 3.1. Características del proceso administrativo
  - 3.2. Funciones del proceso
  - 3.3. Dimensiones reales del proceso administrativo
- 4. La planificación empresarial
  - 4.1. Importancia y etapas de la planificación
- 5. Planes estratégicos
  - 5.1. Planificación estratégica
  - 5.2. El proceso de planificación estratégica
  - 5.3. Planes tácticos o funcionales
  - 5.4. Planificación táctica
  - 5.5. Planes operativos
  - 5.6. Organización empresarial
  - 5.7. Políticas y decisiones en el proceso de organización
  - 5.8. Decisión e información
  - 5.9. Mejorar la calidad de las decisiones



- 6. Estrategia organizacional
  - 6.1. Enfoque del proceso de organización
  - 6.2. Proceso de diseño de la estructura
  - 6.3. Delegación
  - 6.4. Descentralización
  - 6.5. Departamentalización
  - 6.6. Organigrama
  - 6.7. Algunos sistemas de representación de organigramas

■ **Unidad 4: La dirección y el control en la administración**

**Apuntes de clase: La dirección y el control en la administración**

- 1. Introducción
- 2. La dirección
  - 2.1. Importancia y elementos de la dirección
  - 2.2. Los principios de la dirección
- 3. Aspectos de la dirección
  - 3.1. Motivación
  - 3.2. Liderazgo
  - 3.3. Componentes del liderazgo
  - 3.4. Características de un líder
  - 3.5. Autoridad
  - 3.6. Comunicación
  - 3.7. Proceso de la comunicación
  - 3.8. Comunicación: Las nuevas tendencias
  - 3.9. Supervisión
- 4. La función del control
  - 4.1. Características del proceso de control
  - 4.2. Etapas del control
  - 4.3. Tipos de control
  - 4.4. Clasificación según el momento de realización del control
  - 4.5. Clasificación según los procesos realizados
- 5. Los controles más utilizados en las organizaciones actuales
  - 5.1. Control de calidad
  - 5.2. Técnicas de control en los controles de calidad
  - 5.3. Control de calidad total
  - 5.4. Control administrativo





# ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## Introducción

Llegando al tramo final de los estudios de bachiller, el presente módulo de Administración de Empresas les permitirá reconocer la importancia de la administración en la sociedad actual y su evolución a través del tiempo.

Asimismo, les permitirá conocer (en mayor magnitud) y comprender el funcionamiento organizacional, desde las funciones básicas de toda administración de la organización comercial.

A partir del reconocimiento de que las organizaciones están siempre presentes en nuestras vidas y de que las mismas necesitan de la administración para un funcionamiento eficaz, se comprende la importancia de la administración en la vida organizacional.

Tenemos la expectativa de que las herramientas del módulo les resulten útiles para pensar el potencial de una organización desde la eficiencia de su administración, lo cual definirá su éxito o su fracaso.

En este módulo trabajaremos sobre el concepto de administración, su utilidad en la práctica de las organizaciones y su concepción como disciplina, y analizaremos los cambios que se fueron produciendo en la práctica de la gestión y la administración a partir de los cambios en las ideas, conceptos y teorías de la administración transcurridas varias décadas de la primera Revolución industrial hasta la etapa de globalización. Las transformaciones en los modos de organizar la producción, los nuevos requerimientos que demanda el mundo de la producción y las estrategias que se implementan desde el ámbito organizacional para adaptarse a estos nuevos requerimientos, son los ejes centrales que se desarrollan en el módulo.

Nos planteamos el objetivo de acompañarlos para el logro en la captación acerca de la importancia de la administración, la identificación de las distintas escuelas de pensamiento y su aporte a la administración de las organizaciones actuales, el conocimiento de las áreas que integran una organización y los problemas específicos que enfrenta cada una en particular y por último conocer y comprender las funciones de la administración y su aplicación en organizaciones pequeñas, medianas y grandes.

Les proponemos una profundización específica para sus desarrollos en el mundo del trabajo.

**¡Éxitos en su recorrido!**



¡ Empezamos a estudiar!

Conozcamos un poco más sobre este tema leyendo el apunte de clase que se encuentra a continuación.

## Apunte de clase: Algunos aspectos iniciales de la administración



### 1. Algunos aspectos iniciales de la administración

Sostenemos que la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia objetivos y metas seleccionadas.

Podemos ampliar esta definición centrando la atención en los siguientes aspectos:

- Es un proceso o serie de actividades continuas y relacionadas (define cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control).
- Comprende y se concentra en el alcance de las metas de la organización (se utilizan las funciones mencionadas para alcanzar los objetivos de la organización a la que se administra).
- Esas metas se alcanzan: trabajando con la gente, por medio de ella y de otros recursos organizacionales (humanos, monetario, materia primas, capital).

Las organizaciones surgen por las diferentes limitaciones de las personas para llevar adelante sus proyectos. A través del tiempo las organizaciones se han complejizado y las necesidades cambiaron por lo cual también fue evolucionando la forma de administrarlas.

Una de las razones que hacen importante el estudio de la administración, es que permite emplear con eficacia los recursos humanos, financieros y materiales.

De esta manera nos planteamos:

¿Cuál es la relación entre la administración y las organizaciones?

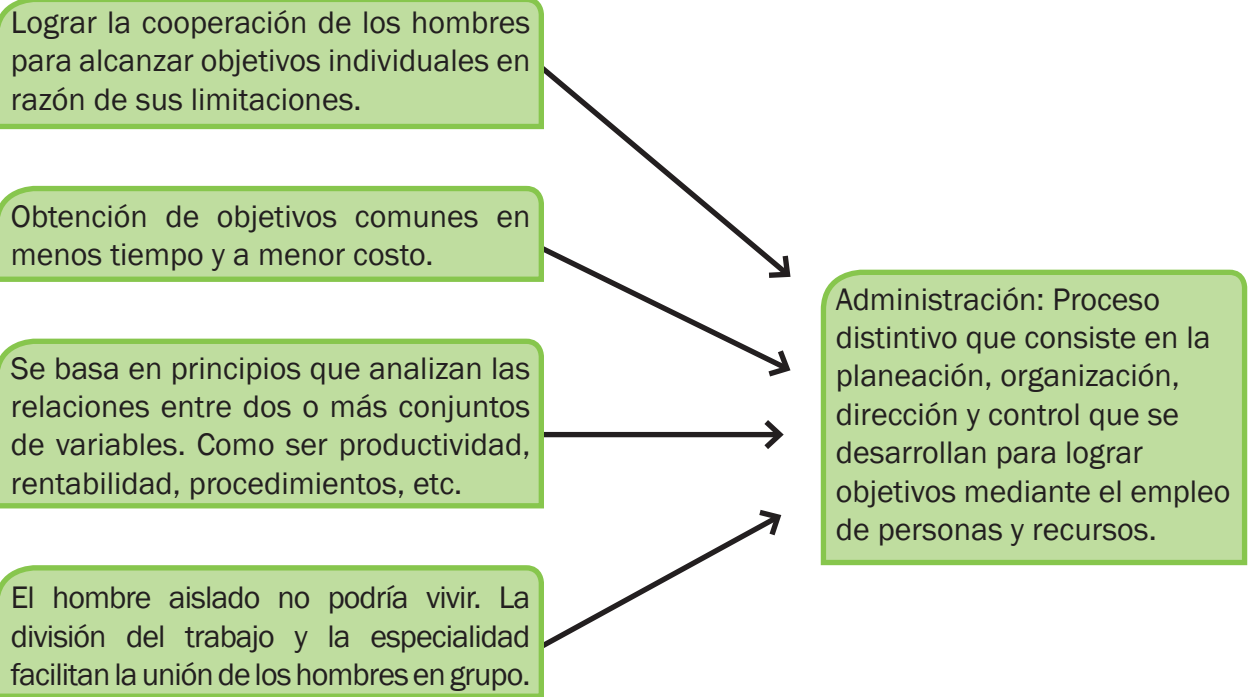
Sostenemos que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro.

Las organizaciones son agrupaciones de personas que persiguen un mismo fin, y la administración hace posible que el mismo se lleve a cabo con un grupo humano formalmente constituido. La administración coordina las actividades humanas para conseguir el objetivo organizacional, ella implica **el planeamiento, la organización (estructura), la dirección y el control** de todas las actividades diferenciadas que la división del trabajo presenta.

Por lo tanto, la administración se convierte en imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.

Podemos decir que de una buena administración dependerá el éxito regular y consciente y no circunstancial y casual.

Para comprender la importancia de la administración vamos a valernos del siguiente gráfico:



## ACTIVIDAD 1

Explicar con palabras propias: ¿por qué es importante el estudio de la administración?  
Presentar un informe escrito y consultar las respuestas con el tutor.

» » » » »  
Continuamos con la lectura del apunte

## 2. Concepto de administración

La idea de **administración** refiere a dirección y subordinación u obediencia, como una función que se desarrolla bajo la dirección de otro.

Sostenemos que la administración es una ciencia porque investiga y reflexiona sobre un objeto real del mundo de la cultura constituido por los fenómenos administrativos.

También sostenemos que la administración es técnica porque desarrolla principios, normas y procedimientos que permiten conducir racionalmente las organizaciones, o dicho de otro modo, que éstas logren los resultados deseados.

Aquellos que consideran el arte en un sentido estricto afirman que no resulta posible concebir a la administración como tal ya que en ella no caben las vivencias ni las interpretaciones subjetivas de la realidad.

Si bien encontramos certeza en la idea de que todo administrador debe tener talento, inteligencia, y creatividad, y lo cierto es que por esta razón algunos autores, como Peter Drucker y Koonts, la consideran un arte, estas facultades se dan también en las ciencias exactas. Por lo tanto, para la mayoría de los pensadores, la administración es tan solo ciencia y técnica.

Sin embargo, a los fines de este módulo, nos parece oportuno la definición de un autor llamado Carpizo, que define a la administración como un proceso que se apoya en diversos principios (ciencia), que hace uso de la creatividad y destreza (arte) y que a través de la aplicación de procedimientos (técnica) busca alcanzar eficientemente los objetivos fijados en una organización o entidad determinada.

Las personas se agrupan en organizaciones con el fin de satisfacer sus necesidades, y porque creen que a través de ellas podrán satisfacerlas.

Así, entonces, es necesario que en una organización las actividades se cumplan para llegar a los objetivos por, con y mediante los esfuerzos de un conjunto de individuos.

La administración ordena los eventos aparentemente aislados tales como la información dispersa, las tareas, las variables que se integran para obtener resultados significativos fijados por determinada organización.

La administración es una actividad esencial en todos los tamaños organizacionales (ya sean grandes o pequeñas organizaciones) sin embargo, las habilidades administrativas que se requieren varían en función de esos tamaños o niveles:

- **Habilidades técnicas:** relativas al uso de procedimientos, técnicas y conocimientos en un campo especializado.
- **Habilidades humanísticas:** destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sean personas individuales o grupos.
- **Habilidades conceptuales:** capacidad para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades de una organización.



## ACTIVIDAD 2

Seleccionar una organización del entorno y señalar un ejemplo de cada una de las habilidades mencionadas en el apartado anterior.

Indicar quienes las ponen en práctica. Fundamentar su respuesta.



Continuamos con la lectura del apunte

## 2.1. Características de la administración

Algunas características fundamentales de la administración:

### a) **Universalidad**

El fenómeno administrativo existe en cualquier grupo social porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios y es susceptible de aplicarse tanto en una empresa industrial, en el ejército, en un hospital, en una escuela o en un micro emprendimiento, ya que los elementos esenciales que se aplican serán los mismos en cada caso solo que con algunas variantes para cada tipo de organismo social. Como ejemplo podríamos mencionar la aplicación de un mecanismo de control en una empresa en la cual se utiliza firma cruzada (o sea la firma del tesorero y el presidente) para la autorización de utilización de fondos de caja chica en cambio en un emprendimiento en que también se utilice firma de autorización bastará con la firma del titular, en ambas organizaciones se utiliza la firma como mecanismo de control pero con una variante en cada caso.

### b) **Especificidad**

Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas (por ejemplo en una empresa funciones económicas, contables, productivas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Esas características son las siguientes:

- Sigue un propósito que esta relacionado con los objetivos de la organización.
- Ejerce un impacto en la vida del hombre, ya que satisface necesidades humanas.
- Generalmente esta asociada a los esfuerzos de un grupo.
- Requiere conocimientos, técnicas, aptitud y práctica.





### c) Unidad temporal

Aunque para fines didácticos se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, esto no significa que existan aisladamente; por lo mismo, en todo momento de la vida de una organización se están dando, en mayor o menor grado, todas o la mayor parte de las funciones administrativas en forma simultánea, esas funciones son: planificación, organización, dirección y control.

### d) Unidad jerárquica

Todos los miembros de un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, por ejemplo, en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo”, desde el gerente general, hasta el personal de maestranza o en un comedor comunitario forman parte del mismo cuerpo desde el presidente hasta la persona que inscribe a los nuevos socios.

A medida que las organizaciones se fueron complejizando, aparecieron situaciones no contempladas anteriormente por la administración, así es que fueron surgiendo distintas teorías o maneras de pensar lo organizacional; en realidad cada teoría administrativa nació como respuesta a los problemas organizacionales más relevantes de su época. Este tema lo abordaremos juntos nuevamente en la siguiente Unidad.

Cada autor o investigador de la administración tiende a abordar las variables y los asuntos fundamentales de la orientación teórica de la escuela o doctrina a la que adhiere. En cierto modo todas las teorías administrativas son aplicables a cualquier organización actual. Nuestro objetivo en este Módulo es interiorizarlo sobre las distintas alternativas de las teorías administrativas para poder aplicarlas a las pequeñas organizaciones.

Actualmente la administración se caracteriza por una gran variedad de enfoques y cada una se distingue por los diferentes modos de llevar a cabo las funciones de la administración: **planificación, organización, dirección y control.**

Cada una de estas funciones conforman un tema puntual a los fines de este módulo, así que cada una de ellas será profundizada en el apartado correspondiente.



## ACTIVIDAD 3

- a) Explicar las características de la administración, ejemplificando cada una de las mismas.
- b) Explicar por qué se consideran importantes las 4 funciones de la administración señaladas en el texto.



Continuamos con la lectura del apunte

## Pequeñas y Medianas Empresas

Este tipo de organizaciones han tomado protagonismo en la actualidad, ya que son el medio de supervivencia de miles de personas en Argentina, por esta razón es importante conocer esta temática y dedicarle toda la atención que se merece.

¿Cómo desarrollar una actividad emprendedora?:

Como hemos mencionado, este módulo pondrá especial interés en la administración de las organizaciones, centrándose en el tema de los emprendimientos, como eje de la orientación.

La actividad emprendedora ha sido desde hace mucho tiempo el modo de vivir de muchas familias argentinas. Aunque las grandes empresas reciben más atención de los medios de comunicación, son las pequeñas las que han alimentado el crecimiento económico de los últimos años.

Ser un emprendedor, refiere a quien crea o inicia una actividad por cuenta propia.

¿Y a qué se denomina micro emprendimientos?

Los **micro emprendimientos** son actividades económicas informales de autoempleo, que en su mayor parte surgen como estrategias de supervivencia de las unidades domésticas de trabajadores excluidos del empleo asalariado, en las que se pone en actividad el principal recurso de sus miembros, **el trabajo**, para la producción de bienes y servicios, destinados en general para la venta en el mercado.

Podemos analizar 4 rasgos distintivos de las **actividades informales** (aplicables a los micros emprendimientos):

- 1) Autoempleo sin diferenciación entre capital y trabajo
- 2) Tensión permanente entre supervivencia y acumulación de capital o sea de dinero.
- 3) Bajo desarrollo tecnológico, por restricción de capital.
- 4) Reflejo del ordenamiento específico económico y social en que se desarrollan.

El sector micro empresarial abarca una amplia gama de modalidades, desde negocios de subsistencia, como ser negocios barriales, pequeñas producciones, etc., hasta empresas un poco más formales que utilizan métodos de producción relativamente sofisticados, como las pequeñas empresas llamadas pymes. Entre las características de los micros empresas podemos mencionar las siguientes:

- Son administradas por su propietario,
- Dependen del trabajo familiar,
- Cuentan con menos de 10 empleados,
- Tienen acceso limitado al sector financiero formal y a los servicios de asistencia para las empresas.

Pero en verdad, existe una gran diferencia entre lo que llamamos micro empresas en América Latina, especialmente en Argentina, y a lo que se llama micro empresa en los países desarrollados, en estos, se denomina micro empresas a aquellas actividades que, si bien son llevadas adelante por emprendedores por cuenta propia, tienen un cierto grado de formalidad y los motivos que han llevado a estas personas a trabajar de esta forma tienen que ver con querer desarrollar una actividad en la cual sean sus propios jefes y que al mismo tiempo les permita mejorar sus ingresos.

En Argentina, muchas personas se han convertido en emprendedores porque ese ha sido el único camino para sostener a sus familias, luego del importante aumento del desempleo que sacudió al país. Si bien esta situación les ayuda a mejorar sus ingresos también se convirtió en la única opción de supervivencia.

Esta apreciación sobre los emprendimientos dio lugar a que varios pensadores reflexionaran sobre una nueva concepción de la economía que constituye una alternativa para favorecer la resolución a este tipo de problemáticas. Esta nueva concepción es la denominada economía social, tema que desarrollaremos en profundidad en esta unidad.

En un emprendimiento, las actividades se superponen. El dueño del mismo debe administrar, vender y producir. Esto lo obliga a ser ordenado y a planificar su trabajo diario y organizar su producción.

## Fortalezas y debilidades del sector micro empresarial

Es importante conocer las situaciones que le son favorables a los emprendimientos porque estas permiten su desarrollo; así mismo, el conocimiento de las debilidades nos darán la pauta de qué aspectos mejorar para fortalecer la actividad emprendedora.

### 1) Fortalezas del Sector. Internas y Externas.

El primer aspecto a considerar como fortaleza es la baja inversión necesaria para la realización de las diversas actividades productivas y de servicios; ya que para iniciarse con un emprendimiento dentro de la categoría de producción (como fabricación de pan, realización de remeras, etc.) o de servicios (como servicios de plomería, de pintura, de enseñanza, etc.) se requiere de un monto de capital relativamente bajo.

Otro aspecto favorable es que estas formas organizativas, al ser pequeñas, arrojan resultados económicos en plazos comparativamente más cortos que las inversiones realizadas en las grandes compañías.

La mirada de la sociedad sobre este tipo de empresas, sensibilizada por el papel socio-económico que las mismas cumplen, y el hecho que se considere que quien la lleva adelante posee un nivel relativamente bueno de conocimientos de los aspectos técnicos específicos sobre lo que se produce o sobre el servicio que se brinda, las beneficia a la hora de decidir las compras o usar el servicio.

También es favorable el incremento de programas y políticas de fortalecimiento dirigidas al sector, desarrolladas por entidades oficiales y no gubernamentales.

Como los micros empresas se relacionan directamente con el medio, este les permite captar rápidamente las oportunidades que se le presenten.

El trato con el cliente suele ser personal, lo que les permite detectar sus necesidades e implementar la satisfacción de las mismas.

Sus estructuras pequeñas y de conducción personalizada, las hace ágiles, pudiendo orientar nuevos rumbos con facilidad. A diferencia de las medianas y grandes empresas, que deben vencer la inercia de sus aparatos burocráticos.

El manejo personal de todos los aspectos del negocio, y la dinámica que ello impone, nutre al microempresario de fuerte experiencia en corto tiempo.

### 2) Debilidades. Internas y Externas.

Una debilidad importante es el encarecimiento relativo de sus provisiones (materias primas, insumos, etc.) por compras en volúmenes pequeños, y por la imposibilidad de stockear debido a la falta de capital.

También se hace difícil para este tipo de empresas el acceso a los créditos por la falta de avales o garantías reales, ya que la exigencia para el sector es mayor que para las grandes empresas. Además, cuando consiguen acceder se estima que el crédito es el 14% más caro en relación a las grandes empresas.

Los problemas financieros y la dificultad para obtener crédito en los bancos se resuelven por otros mecanismos que encarecen el costo del dinero (ej.: prestamistas, venta de facturas, de cheques).

Por estas dificultades de acceso a créditos, se hace difícil también el financiamiento de las ventas a los clientes, lo cuál introduce obstáculos a las ventas.

Suele confundirse y complicarse el funcionamiento organizativo cuando se mezclan aspectos de la empresa o emprendimiento con otros inherentes a la familia o amistades incorporadas a las actividades propias del negocio.

Si bien se adquiere experiencia de la práctica intensa en todos los ámbitos del quehacer micro se carece de una capacitación amplia, que profundice sobre los distintos conceptos e instrumentos para la gestión empresarial que permitan accionar con mayor certeza con el medio. Frecuentemente esta carencia deriva en tratos y transacciones desprovistas de documentación formal.

Existe también una amplia complejidad y cambios frecuentes de las normas tributarias, que no le permiten manejar directamente, sin riesgo de errores costosos, el cumplimiento de esas obligaciones. Esta situación obliga al apoyo de un contador, con lo cual se incrementan sus ya elevados costos.

Estos cambios frecuentes, constituyen una dificultad importante para definir objetivos claros, metas parciales y planes para alcanzarlos.

En lo que respecta a la competencia, existe siempre la posibilidad latente de ingreso de productos importados que resultan amenazas para su producción.

Otra amenaza para el sector es la influencia cultural, de tendencia al comportamiento individualista, que, al deformar el concepto de competencia no facilita el agrupamiento o la asociación para mejorar la gestión. Por ejemplo para las compras en volúmenes mayores, con disminución de costos, o para desarrollar mecanismos para la mejora de calidad y de valor agregado orientado a la exportación.

Otro obstáculo que se puede presentar es la instalación de empresas con importantes volúmenes de capital, con organizaciones eficientes, que les permiten a través de la adquisición de grandes volúmenes de compra llegar al mercado en condiciones más convenientes (ej.: los hipermercados).



## ACTIVIDAD 4

### Obligatoria

A continuación presentamos tres historias de diferentes emprendedores: Identificar en cada una de ellas tres aspectos considerados positivos para un emprendedor y tres aspectos considerados negativos.

- Ricardo tiene 29 años, trabaja desde los 12. Tiene dos hijos que asisten a la escuela en el turno tarde. En estos momentos vende gaseosas en el tren. Se levanta a las siete de la mañana para ir a comprar las gaseosas en el supermercado del barrio. A las ocho ya está arriba del tren. Su objetivo es vender \$1500 por día, cuando lo logra vuelve a su casa (a veces después del mediodía, a veces a las ocho de la noche). A las 13 almuerza en Once y gasta \$100 o \$200. Trabaja de lunes a sábados. Los días de lluvia no puede trabajar porque el barrio se inunda y no puede comprar las gaseosas en el supermercado ni salir de su casa.

Caso 1

Aspectos positivos	Aspectos negativos

CONTINÚA >>



- Mirta es vecina del barrio Mirasol desde hace 15 años. Recibe un plan de empleo otorgado por el gobierno, tiene tres hijos: dos van a la escuela y la hija mayor se dedica a cuidar de su hijo (el nieto de Mirta). Recientemente Mirta decidió comenzar un emprendimiento productivo para tener más ingresos. Desde chica tiene mano para la cocina, así que fabrica empanadas y pastelitos y los vende desde su casa o los domingos en la iglesia a la que concurre habitualmente. Los insumos los compra en un mayorista cuando su hermano la lleva con la camioneta. En caso de no poder comprar, no puede producir porque no tiene los materiales. Tiene muchos pedidos pero pierde bastantes cuando no puede producir.

**Caso 2**

Aspectos positivos	Aspectos negativos

- La familia Gómez tiene una empresa familiar desde hace un año cuando el padre se quedó sin trabajo. Ofrecen un servicio integral para el mantenimiento del hogar: Raúl, el padre, corta el pasto y hace arreglos en el jardín; Beatriz, la madre, limpia el hogar; y Esteban, el hijo que fue a una escuela técnica, hace trabajos de plomería y electricidad. Sus clientes viven en barrios cerrados. El precio de este servicio es tan accesible que tienen mucho trabajo. Pero al llegar el domingo, su día libre, están muy cansados y al contar la plata que hicieron en la semana se dan cuenta de que es menos de lo que pensaban. La semana pasada se les rompió la máquina de cortar pasto y no pudieron hacer los trabajos en el jardín.

**Caso 3**

Aspectos positivos	Aspectos negativos

Estos aspectos que observaron como positivos y negativos en el ámbito de los emprendimientos, las fortalezas y oportunidades que hemos mencionado en el punto anterior nos llevan a reflexionar sobre lo siguiente:

La **administración** a través de sus funciones, **planificación, organización, dirección y control**, puede acompañar el desarrollo de los micros empresas con el ánimo de conducir los diversos procesos para convertir en fortalezas las debilidades y en oportunidades las amenazas que se podrían presentar. En este módulo trabajaremos sobre cada una de las funciones refiriéndonos específicamente a su utilización en este tipo de empresas.

### 3. Los desafíos de la administración en la empresa actual y las nuevas tendencias

Es importante reflexionar acerca de la importancia que tienen las pymes, los pequeños comercios, los emprendimientos en la vida de las personas, y sobre todo cómo puede la administración aportar a esta nueva realidad. Para ello tenemos que tener presente que todas esas formas organizativas (pymes, emprendimientos, etc.) son parte de la economía, pero... ¿qué es “la economía”? Para esta pregunta no hay una sola respuesta, porque no hay una sola forma de entender a la economía; diversos autores han disentido con respecto a este tema.

Algunos autores cuando se refieren a la economía están pensando solamente en la **economía capitalista**, es decir, vemos de un lado las empresas comerciales, las fábricas, los bancos y del otro lado vemos los consumidores reunidos en familias.

Para consumir hay que comprar las mercancías, lo que venden los comercios y producen las fábricas.

El lugar donde se encuentran todos los días los consumidores y los que producen se llama mercado. Allí se cambia moneda, dinero, por mercaderías. Pero... ¿de dónde sale la moneda? Para tener dinero, todo el mundo sabe que hay que trabajar.

Entonces, quiere decir que hay otro mercado donde se encuentran los trabajadores que venden su capacidad de trabajar, (Ej.: por trabajar 6 horas diarias de lunes a viernes se le paga un salario de \$ 9080), y los fabricantes y comerciantes “alquilan” por días y horas esa capacidad de trabajar, pagando un salario o un sueldo por tenerla a “su disposición” y a sus órdenes.

Pensemos todo esto como el sistema que se da una sociedad para resolver el conjunto de necesidades de sus miembros, entonces, la economía no es solo una relación entre objetos y personas o entre personas por medio del dinero sino también una red de relaciones, lo que denominamos “hechos económicos” en la práctica cotidiana es también social (soy trabajador o soy propietario de una empresa), político (hay relaciones de poder entre el que tiene todo y el que sólo puede vender su trabajo como empleado), es moral (estas relaciones se establecen de manera justa, decente o no), es parte de la cultura (aceptamos estos valores como eternos, que serán siempre así y no hay otra forma de que sean las cosas y se torna una costumbre).

Podemos pensar a la economía como una red de símbolos, de relaciones de significaciones, entonces, lo económico es:

- **Social.**
- **Político.**
- **Moral.**
- **Parte de la cultura.**

Desde una perspectiva o visión de la **economía social** el gobierno y las organizaciones públicas en general tienen la posibilidad de refundar las bases de una economía más equitativa, basada en la justicia económica y social, capaz de resolver a la vez la necesidad de integrar el trabajo, la producción, lo mercantil, lo comunitario y el consumo, resolviendo necesidades particulares y colectivas. De esta forma, los emprendimientos toman otra dimensión dentro de la economía, ya que encuentran sentido no



solamente en ganar dinero para sobrevivir, sino también en la valoración del trabajo aportado, las relaciones de participación generadas y construidas y la justa retribución en todos los órdenes.

Entre algunos de los valores y principios de la **economía social** están: la centralidad del trabajo, la cooperación, la solidaridad, el voluntariado, la autogestión, la autonomía, la asociación, la gestión participativa, la reciprocidad, la distribución equitativa, el servicio a la comunidad, el desarrollo de la persona y la comunidad, la no discriminación y el comercio justo; obviamente estos valores y principios también influyen sobre la forma organizativa de este tipo de organizaciones.

El trabajo estuvo siempre en el centro de la vida de las personas y de los sistemas económicos porque por su intermedio los seres humanos satisfacen sus necesidades, por eso la **economía social** toma como eje “el trabajo”.

Ante lo cual surge el interrogante acerca de: ¿qué es un emprendimiento dentro de la perspectiva de la economía social?

En tal sentido, sostenemos que es un grupo de personas o una familia que desarrolla una actividad en donde se ponen en juego los saberes, las habilidades y las capacidades de cada uno de sus miembros, para producir bienes o servicios, con la finalidad de incrementar los ingresos familiares, ya sea para ofertarlos en el mercado y/o para el autoconsumo.

Los emprendimientos pueden tener diversas modalidades de organización económica que surgen de la libre asociación de miembros de una unidad doméstica con principios de autogestión, cooperación, eficiencia y viabilidad. Las actividades económicas de los emprendimientos encuadrados en la economía social valoran el sentido de la comunidad, el del trabajo y el del compromiso con la comunidad, tomando como principal recurso el trabajo.

Surge el interrogante de: ¿a qué se le llama trabajo?

Se le llama trabajo a toda actividad creativa y transformadora desplegada por los seres humanos para la satisfacción de las necesidades. Por medio del trabajo aparecen las relaciones con los miembros del barrio, comunidad, toda la sociedad. El trabajo es una construcción social.

Existen distintos tipos de Trabajo:

- Trabajo de reproducción de la vida ó autoconsumo (por ejemplo los quehaceres domésticos, la huerta para el consumo de los miembros, etc.).
- Trabajo dedicado a la formación y capacitación (escuela, cursos, intercambio de ideas, etc.).
- Trabajo de comunitario (trabajo voluntario en algún comedor, en las capillas o iglesias, etc.).
- Trabajo asalariado (sueldo en una empresa, comercio, etc.).
- Trabajo por cuenta propia (micro emprendimientos).

La economía social contempla todas estas formas de trabajo e intenta que las relaciones entre ellas estén marcadas en términos de igualdad, y procura modificar las situaciones de injusticias y privilegios que se obtienen según sea la clase de trabajo que se realiza.

La administración en esta perspectiva, se enfrenta a un nuevo desafío que tiene que ver con generar instancias de participación entre los miembros de un emprendimiento desde la perspectiva de la economía social, donde las relaciones se basen en acuerdos equitativos y las decisiones sean compartidas y no concentradas en la cúspide de la organización.



### A) Identificar las ideas principales:

La economía social

**Como respuesta a la crisis, diferentes formas de organización asociativas fueron desarrollándose en los últimos años. La Facultad de Ciencias Económicas (UBA) brinda su aporte a esa experiencia.**

La Economía Social es un extenso campo de actividades, que tiene comprometidos en la Argentina a centenares de miles de integrantes activos y que ha ido desarrollándose, desde que se instaló en nuestro país, en muy diferentes planos y perspectivas. Este campo social y disciplinario comprende todas aquellas experiencias de producción de bienes y servicios llevadas adelante por unidades económicas, sin fines de lucro, en base a principios de cooperación, amplia democracia interna en el manejo de la unidad productiva y asociación libre entre sus integrantes. Los excedentes que se reparten entre sus miembros no obedecen a determinadas tasas de ganancia sino a los ingresos netos obtenidos por la actividad, y el criterio de dicho reparto descansa en el aporte efectuado por cada miembro de la comunidad asociada y no en valores basados en la compra y explotación de la fuerza de trabajo.

En la Argentina existe una extensa experiencia de organizaciones y experiencias de Economía Social desde fines del siglo XIX que va consolidándose en un importante movimiento que da origen a gran cantidad de cooperativas y mutuales.

Las organizaciones de la economía social tienen la lógica de movilizar elementos valorativos vinculados con las identidades sociales, la solidaridad y la cooperación, y el despliegue de capacidades asociativas, vínculos horizontales y obligaciones de pertenencia y reciprocidad.

Las instituciones más tradicionales de la Economía Solidaria que se manifiestan a través de las múltiples iniciativas en las cooperativas de consumo, de crédito, de trabajo, de producción rural y urbana, de edificación, de salud, de provisión de servicios públicos se han ido reproduciendo en el tiempo y afirmándose como experiencias alternativas a la vigente en el espacio capitalista. A estas experiencias, se incorpora en los últimos años una nueva economía social que está constituida por diversas experiencias productivas como los microcréditos, los micro emprendimientos, las redes comunitarias, los clubes de trueque, las entidades deportivas y sociales, empresas recuperadas y autogestionadas por los trabajadores; su característica singular es que son espacios de socialización que surgen a partir de estrategias solidarias de vecinos, profesionales, trabajadores, y de haber alcanzado nuestra región y sobre todo nuestro país, altos niveles de exclusión social y pobreza, situación que la diferencia de cómo surgieron las primeras cooperativas, donde existían situaciones de pleno empleo pero con explotación y condiciones inhumanas para la realización de la vida.

Es precisamente estos ejemplos de otra forma de gestionar la sociedad lo que deseamos valorizar, en tanto con su vigencia y creciente y variada presencia queda demostrado que un horizonte alternativo al tradicional, con respeto a pautas de acciones colectivas con fines altruistas, de apoyo mutuo y de distribución equitativa de los ingresos obtenidos, es factible ir construyendo un nuevo escenario económico-social, superador del que tan magros resultados en calidad de vida digna para toda la población ha supuesto el que hoy nos rige, como para todos es evidente. Entre tales iniciativas, destacamos el valioso ejemplo de las empresas recuperadas, las que aspiran a defender fuentes de trabajo sobre bases alternativas a las que condujeron a las mismas a cierres o quiebras.

En nuestro país, de acuerdo con datos del Inaes (Instituto Nacional del Asociativismo y Economía Social), si tomamos sólo a las cooperativas, existen más de 9000 entidades activas, 10 millones de asociados y una contribución global del 9 por ciento del PIB. Además, puede destacarse que el 80 por ciento de la electrificación rural es un servicio brindado por cooperativas y existen 639 cooperativas de provisión de agua potable que brindan el servicio al 10 por ciento de la población.

El Estado nacional, por su parte, por el Plan Manos a la Obra ha financiado emprendimientos productivos asociativos, apoyo a cadenas productivas y servicios de apoyo a la producción con

CONTINÚA >>





variaciones en sus posibilidades de sostenibilidad que en buena medida dependen de su eficaz inserción en procesos de desarrollo local compatibles con los objetivos de cada emprendimiento.

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires no ha estado ajena a este proceso. En diferentes áreas de trabajo se han desarrollado importantes iniciativas de extensión universitaria e investigación que fueron enriquecidas recientemente con el aporte de nuevas investigaciones y programas vinculados con la Pequeña y Mediana Empresa, Micro emprendimientos, organizaciones de la Economía Social y las Empresas Recuperadas, entre otras experiencias recientes.

**B)** Realizar las siguientes consignas:

- 1) Explicar en qué contexto surgen los micro emprendimientos.
- 2) ¿Consideran que todos los micros emprendimientos se enmarcan en los principios de la economía social?
- 3) Señalar las características básicas de un emprendimiento que responde a los postulados de una economía solidaria.
- 4) Identificar semejanzas y diferencias entre un micro emprendimiento y una empresa privada.
- 5) ¿Por qué decimos que las funciones de la administración pueden ser aplicadas en todo tipo de organizaciones?



¿Quedó alguna duda? ¿Alguna actividad que no sé cómo resolverla? Los espera el tutor en el Campus Virtual o en el encuentro presencial para acompañarlos y ayudarlos.



## UNIDAD 2 La administración a través del tiempo



¡ Empezamos a estudiar!

Conozcamos un poco más sobre este tema leyendo el apunte de clase que se encuentra a continuación.

### Apunte de clase: La administración a través del tiempo



#### 1. Introducción

La presente unidad hace referencia a la evolución de las ideas en administración.

Centraremos nuestra atención en las principales corrientes administrativas y en las bases teóricas que las sostienen, buscando comprender cómo han evolucionado las ideas en el campo administrativo a través del tiempo y de establecer una continuidad de análisis que nos permita entender el vínculo que tuvo cada corriente de pensamiento con su contexto y reflexionar acerca de su estado actual.

## 2. Escuelas y corrientes administrativas

Les sugerimos que a medida que avancen en la lectura de los postulados de las distintas corrientes, identifiquen aquellos aspectos característicos de cada una y aquellos que las diferencian.

Toda clasificación que se realice, en cualquier orden, se basa en apreciaciones de la realidad. El agrupamiento tanto de las ideas como de los autores que van a ser ubicados dentro de cada una de las corrientes de pensamiento a estudiar, es una simplificación necesaria a efectos metodológicos. Algunos de los autores que mencionaremos han participado, por la exposición de sus teorías, en más de una escuela pero han sido ubicados de acuerdo a los aspectos sobresalientes de las doctrinas y obras que han elaborado.

La clasificación en escuelas es una simple sistematización de conocimientos, que toma como eje los aportes que, acerca de cómo administrar una entidad, han expuesto los diversos autores.

Les proponemos ver las distintas escuelas que estudiaremos y recorrer el pensamiento de los autores más representativos de cada una de ellas.

A efectos de una mejor comprensión sobre las corrientes de pensamiento, les proponemos el siguiente esquema:

Corrientes de pensamiento	Escuelas	Principal exponente
<b>Enfoque clásico</b>	• Administración científica	• Frederick Taylor
	• Administración industrial y general	• Henry Fayol
<b>Enfoque humanista</b>	• Teorías de las relaciones humanas	• Elton Mayo
	• Teoría de la sociología y la psicología industrial	• Kurt Lewin, Lester • Coch y Jhon French • Alex Bavelas • Lippit y White • Rensis Likert • James Worthy
<b>Enfoque burocrático</b>	• Escuela burocrática	• Max Weber
<b>Enfoques neoclásicos</b>	• Teorías del campo de la dirección y administración general	• Luther Gulick • Lindall Urwick
	• Teoría del campo fabril o ingeniería industrial	• Harold B. Maynard • John F. Immer • Jhon L. Burbidge
<b>Enfoque sistémico</b>	• Teoría de los sistemas	• Bertalanffy • Buckley

### 3. Escuela clásica de la administración

El enfoque clásico de la administración da respuesta a las consecuencias de la Revolución industrial que pueden resumirse en dos hechos genéricos.

En primer lugar, el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico que sustituyese el empirismo y la improvisación que hasta entonces eran dominantes.

El aumento del tamaño de las empresas en el periodo de la segunda revolución industrial constituyó la condición inicial para el planeamiento de la producción a largo plazo, con el fin de reducir la inestabilidad y la improvisación.

En segundo término la necesidad de aumentar la eficiencia de las organizaciones, con el propósito de obtener el mayor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia que aumentaba entre las empresas.

Con la sustitución del capitalismo liberal por los monopolios se instala en los Estados Unidos, entre 1880 y 1890, la producción en masa, con lo cual aumenta el número de asalariados en las industrias: se hace necesario evitar el desperdicio y economizar la mano de obra. Surge, entonces, el inicio de la división del trabajo.

En el enfoque clásico, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos sobre administración.

Uno es Frederick Taylor, estadounidense, quien desarrolló la teoría llamada **escuela de la administración científica**, que está basada en las **tareas**.

El otro es el europeo, Henry Fayol, quien desarrolló la teoría denominada **escuela de la administración industrial y general**, que pone énfasis en la **estructura**.

Las ideas de ambos, aún sin conocerse ni comunicarse entre sí, y partiendo de puntos de vista opuestos, conformaron las bases del enfoque clásico o tradicional de la administración, cuyos principios dominaron las cuatro primeras décadas del siglo XX de la teoría administrativa de las organizaciones.

Las contribuciones básicas que aportaron los autores de esta escuela justifican el reconocimiento que los considera como el primer peldaño de la administración porque:

- Constituyen el primer desarrollo que en forma científica e integral se propone analizar y normalizar los procesos productivos con el objeto de aumentar la eficiencia y la productividad.
- Responden con éxito a las necesidades de racionalización y eficiencia fabril que el contexto y las organizaciones de esa época les requerían.

Complementan la tecnología de ese estudio con el desarrollo de técnicas y métodos que normalizan la producción y logran aumentos efectivos en la productividad.

#### 3. 1. Escuela de la administración científica

Taylor (1856 – 1915) pensó su teoría en los tiempos de la Revolución industria. Inició su vida profesional como obrero en 1878, pasando a ser capataz, luego supervisor, luego jefe de taller y al formarse luego se desempeñó como ingeniero.

En esa época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto lo llevó a estudiar el tema de la producción en sus mínimos detalles (buscando no decepcionar a sus patrones, pero tampoco decepcionar a sus compañeros en la época en que era jefe de taller).

Centró su estudio en la relación hombre-máquina-producción, para obtener su mejor aprovechamiento. Denominó a esto eficiencia productiva.

Las ideas que surgieron en la época estaban destinadas a lograr una mayor eficiencia sobre la base del aumento de la productividad. Una de las contribuciones más destacadas de este autor es haber atribuido una gran importancia al planeamiento detallado como medio para aumentar la productividad fabril: su objetivo primero fue la división del trabajo para lograrlo.

En aquella época, los costos de producción estaban compuestos, en un gran porcentaje, por la mano de obra, y, debido al comienzo de la competencia que hacía necesario establecer los precios más bajos a los efectos de poder vender los productos, Taylor dio una solución coyuntural a los problemas fundamentales de la industria de entonces, que eran el derroche de material y el despilfarro de los tiempos de trabajo.

Dedicó mucha atención al problema fisiológico de los operarios en las operaciones repetitivas. Para dar respuesta a este problema realizó estudios de tiempos y movimientos que le permitieron determinar tiempos estándares y descansos más útiles, así como métodos para realizar tareas en forma más eficiente a través de la sistematización de sus movimientos.

Afirmaba que la retribución debía relacionarse con la productividad como un medio para motivar a los hombres e inducirlos a realizar el máximo esfuerzo físico. En los hombres el límite del esfuerzo físico estaría dado por su capacidad fisiológica. Hay que tener en cuenta que la idea dominante en la época era la de homo economicus, que consideraba que el hombre está motivado por la búsqueda de la máxima satisfacción con el mínimo esfuerzo.

De esta forma, con un método aplicable al taller, Taylor creó un modelo con el que pretendió (y realmente logró) solucionar los problemas de la época.

Según él, la administración que existía en ese entonces producía dos inconvenientes fundamentales: la falta de coordinación y la simulación del trabajo.

La única herramienta que se poseía como medio para motivar el trabajo consistía en el incremento salarial, pero el resultado era que las expectativas por un salario mejor se verían cumplidas en algún momento, con el resultado de tener que volver a aumentar los salarios, y así hasta llegar a un punto de saturación. Por ello plantea que a través de un estudio de los tiempos y movimientos había que llegar a determinar cuáles eran los tiempos óptimos para realizar esa tarea y a partir de esos tiempos óptimos pensar los incrementos salariales, y no modificar los ritmos estándares de producción sino por medio de un nuevo estudio.

Taylor se esforzó en sustituir en el trabajo el criterio individual de los obreros, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por métodos basados en procedimientos científicos y, según su criterio, un procedimiento es científico si su implementación ha sido comprobada en estudios sistemáticos y se ha realizado una planeación del método.

Con el objeto de resumir y sintetizar toda su labor, tanto en el plano teórico como en el práctico, desarrollamos un esquema de la administración, cuya formulación surge de la exposición de los cuatro principios fundamentales de la administración:

- 1) Desarrollar para cada elemento del trabajo del obrero una ciencia, que reemplace a los antiguos métodos empíricos. Esto significa que se elaboraría para cada tarea específica, documentos que desarrollen los procedimientos a llevar adelante para ejecutar esa tarea en particular y no manejarse desde la intuición.

**2)** Seleccionar a los trabajadores científicamente (a través de un procedimiento de selección que esté estipulado con anterioridad a la incorporación) de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Una vez incorporado, instruir, enseñar y formar al obrero, en lugar de dejarlo librado al azar ante los nuevos requerimientos profesionales sin posibilidad de mejorar su formación y las técnicas utilizadas, tal como se hacía con la fórmula clásica. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también organizar la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.

**3)** Efectuar una distribución equitativa tanto del trabajo como de la responsabilidad; esto significa definir previamente las tareas del obrero y hasta dónde le compete la responsabilidad por sus acciones. Estas definiciones saldrían del estudio del desarrollo de las tareas y de los tiempos y movimientos productivos.

**4)** Cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea realizado de acuerdo con los principios pactados.

Según sus experiencias y presentaciones ante la comisión especial de la Cámara de Representantes, efectuada en 1912, surge una detallada lista de propuestas que constituyen, desde el punto de vista operativo el esquema metodológico de Taylor.

**1)** Seleccionar obreros con potencial para las tareas que desempeñarán.

**2)** Estudiar científicamente las tareas, descomponiéndolas en operaciones las cuales deben analizarse en relación directa con las máquinas e implementos con que se contará en el trabajo.

**3)** Cronometrar las operaciones y cada uno de los movimientos.

**4)** Estudiar cada proceso y su relación con el anterior y el posterior; luego se analizarán las operaciones de cada proceso en relación con los conectados, eliminando los tiempos inútiles y ociosos, cambiando los movimientos lentos, y anulando los transportes innecesarios, todo este trabajo de tiempos y movimientos se efectúa aprovechando la natural aptitud física y anatómica del hombre.

**5)** Desarrollar una supervisión de tipo funcional, en vez de la autoridad impropia ejercida por los capataces generales.

**6)** Establecer normas y métodos a través de la selección de los mejores movimientos y la óptima estandarización del herramental, todo este proceso debe estar escrito en fechas que el obrero conocerá y tendrá fijadas en el puesto de trabajo.

**7)** Establecer primas de incentivo para cada tarea y para los distintos niveles de producción. Se debe aplicar, siempre que resulte posible, el pago por pieza.

**8)** Planificar todas las tareas y efectuar una razonable y lógica preparación del trabajo de cada puesto.

## 3. 2. Influencia y resultados logrados

Podemos sintetizar los resultados obtenidos por Taylor de la siguiente manera:

1) Se superó una administración donde se producía lo que se podía, obteniendo una administración donde se planifica lo que se debe producir y se controla para que así sea.

2) Se logró un efectivo aumento de la productividad; las aplicaciones produjeron escalas de aumentos de eficiencia desde el 40% al 300%. En las aplicaciones de técnicas de verificación de municiones se logró realizar, con 35 operarias, lo que antes se realizaba con 120.

3) Las aplicaciones lograron aumentos de eficiencia, a pesar de que se redujo la jornada laboral entre  $\frac{1}{2}$  hora a una hora.

4) Al aplicar los sistemas de incentivos los operarios aumentaban su remuneración entre el 50% y el 100%.

5) La supervisión funcional revolucionó el sistema de control y demostró notable superioridad sobre el anterior sistema de capataces generales.

6) La administración científica dosificó los descansos y pautas de la labor diaria y los descansos mensuales; a pesar de que los obreros descansaban más y mejor, la producción y la eficiencia aumentaban.

7) Las organizaciones mejoraron sensiblemente la calidad de sus productos. Disminuyeron los niveles de rechazos por calidad y tolerancia excedidas; esta fue otras de las causas del aumento de la productividad.



### ACTIVIDAD 6

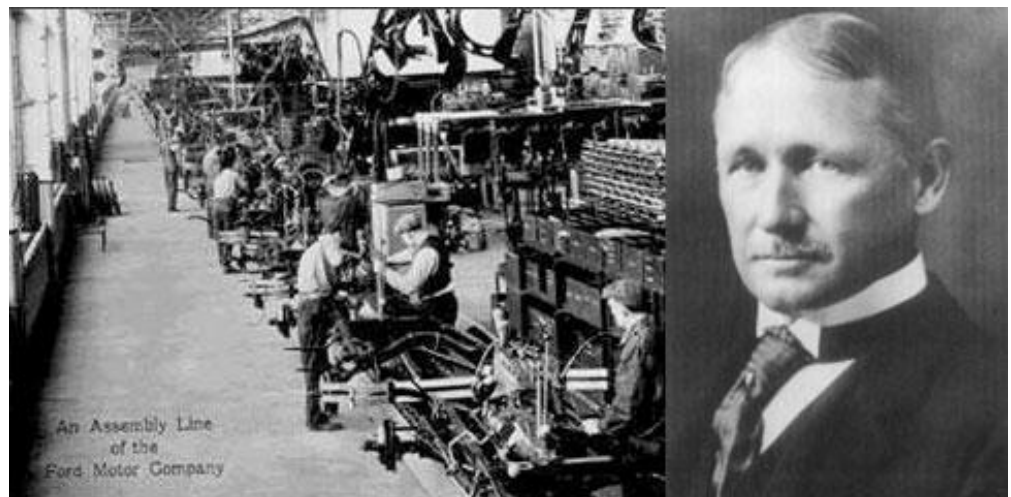
- 1) Elaborar una síntesis de los aportes de Taylor al campo de la administración.
- 2) Explicar cuál fue el contexto en el que se desarrolló e indica las problemáticas que intentó resolver.

» » » » »  
Continuamos con la lectura del apunte

Esta teoría constituyó el primer intento serio de estudio de la administración en forma científica. Se la considera como científica porque busca el conocimiento racional, sistemático y verificable sobre la teoría administrativa basándose en la explicación de la realidad.

Si bien solo se aplicó en el área industrial, los resultados obtenidos fueron de tal repercusión que se constituyó en la teoría y técnica de utilización obligatoria en dicho campo.

El foco de atención de este grupo de ideas estuvo centrado en el campo de la industria fabril. Basó sus trabajos en supuestos formalistas y autoritarios, sin asignar al hombre otro papel que el de la formidable máquina de la eficiencia y productividad.





## 4. La escuela de administración industrial y general

La escuela de administración industrial y general surge contemporáneamente a la escuela de la administración científica, siendo también, una respuesta a las necesidades que requerían las organizaciones y el contexto. La publicación de los postulados de esta escuela surge en Francia cuando un grupo de ideas de Taylor había alcanzado una notable difusión.

Fue su fundador Henry Fayol (1841-1925), quien en su libro Administración industrial y general (1916) presentó los principios aplicables a la alta dirección de empresas mediante un ordenamiento de las relaciones de acuerdo a responsabilidades y tareas expresamente instituidas.

Se llamó general porque, habiendo conocido las ideas de Taylor, intentó no circunscribirse al ámbito de los talleres sino a la organización en su conjunto. Para ello utilizó un método distinto al aplicado por Taylor, observando y sistematizando la formulación de hipótesis y su correspondiente puesta a prueba y corrección. Esta teoría dirige su acción al plano de toda la empresa, con especial énfasis en la dirección y administración; la preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa mediante la disposición y la forma de los órganos componentes de la organización y sus interrelaciones estructurales.

Mientras Taylor fue un especialista en producción, que desarrollaba su tarea en el taller y, por lo tanto, puso su mayor énfasis en el estudio del trabajo en sí mismo, Fayol era un brillante ingeniero, con una preparación académica profunda, con muchos trabajos presentados sobre su especialidad y, principalmente, con una posición económica desahogada.

El ámbito de sus estudios fue una empresa minera (de Coventry), lugar donde reportaba directamente al cuerpo directivo de la misma, realizó entonces, sus investigaciones desde la cúspide hacia la base.

Por otra parte, debido a su espíritu investigador y a la metodología aplicada en la formulación de sus trabajos, estos tardaron muchos años en finalizar, fueron objeto, por parte de su autor, de constantes revisiones (los comenzó en 1888 y fueron presentados recién en 1916).

Su modelo propone **seis funciones básicas** para 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.

De entre ellas puso el mayor énfasis en la función administrativa, que según él comprendía: previsión, coordinación, organización, mando y control.

Estas sub-funciones de la función administrativa dieron origen a que los seguidores de esta escuela definieran administrar como prever, coordinar, organizar, dirigir y controlar. Definición que ha perdurado en el tiempo y que aún hoy tiene gran cantidad de adeptos y mucha fuerza (y es la que nosotros utilizamos en este texto como eje principal).

Para poder expresar el concepto de capacidad o habilidad administrativa, Fayol hizo hincapié en la diferencia que existe entre el gobierno de la organización y la administración de la misma.

Gobernar, según Fayol, consiste en la aplicación de las funciones básicas, contables, financieras, de comercialización, técnicas, de seguridad y administrativas, mientras que administrar abarca las subfunciones a las que aludiéramos.

Es decir, partiendo de lo general a lo particular, **administrar es para Fayol solo una parte de gobernar.**

Para poder gobernar hace falta lo que llamó habilidad o capacidad, que también se requiere para administrar.

Gobernar o administrar exige el desarrollo de las siguientes acciones: planear las actividades de la empresa en el tiempo a corto y largo plazo; organizar dotando a la empresa de la estructura de atención que las actividades exigen, dirigir, coordinar todas las actividades de la empresa, y controlar las operaciones para que se desarrollen en función de las reglas y órdenes.

Fayol, aplicando estos conceptos al estudio de la pirámide cargo-labor de la organización, estableció que a medida que se ascendía en la pirámide se requería mayor habilidad administrativa, en relación directa con el mayor nivel de los cargos, y dejaban de tener importancia el resto de las habilidades que corresponden a las otras funciones. Es decir, cuanto más alto se está en la estructura de la organización, importan menos las habilidades técnicas, contables, etc. Para ir cobrando cada vez más valor las habilidades administrativas.

Fayol resume la presentación de su modelo centrado en cómo administrar organizaciones, con el establecimiento de catorce principios básicos aplicables a la dirección general de una empresa:

**1) La división del trabajo:** tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. La especialización permite adquirir una habilidad y una seguridad que mejora el rendimiento.

**2) Autoridad:** reconoce dos tipos que luego fueron recogidos y desarrollados por la corriente llamada estructuralista: la autoridad legal (respetada en general y respaldada en las normas, estatutos, etc. con su correspondiente posibilidad de sanciones) y la autoridad personal (basada en las cualidades personales de quien la ejerce). La actitud de la época en que le tocó vivir, en un contexto político en el que imperaba la monarquía, donde la autoridad divina no se discutía y la familia estaba estructurada fuertemente alrededor del pater famili justifican plenamente que diera mucho mayor importancia a la autoridad formal, autocrática, basada en el derecho natural de mandar.

**3) Disciplina:** consiste en la obediencia al sistema de autoridad. Para Fayol la disciplina exige buenos superiores en todos los niveles, acuerdos claros y justos, así como aplicación juiciosa de castigos y medidas disciplinarias. La falta de disciplina produce caos administrativo.

**4) Unidad de mando:** principio bajo el cual cada persona debe recibir órdenes de un solo jefe. Es el principio de autoridad única que busca evitar confusión de órdenes y conflictos entre el personal.

**5) Unidad de dirección:** principio por el cual cada grupo de actividades-programas que tiene el mismo objetivo debe tener un solo jefe. La unidad de dirección se relaciona con la buena constitución del cuerpo social de la empresa. No se debe confundir con la unidad de mando, ya que la unidad de dirección proclama un solo jefe para cada programa, y la unidad de mando proclama que un agente no debe recibir órdenes de más de un jefe. Este principio dio lugar al tipo de estructura formal denominada piramidal.



**6) Subordinación del interés particular al interés general:** en cualquier grupo el interés de este debe sobreponerse al interés particular de sus integrantes. Cuando ambos son diferentes, es función de la administración conciliarlos.

**7) Remuneración al personal:** la remuneración y los métodos de pago, deben ser razonables y conseguir el máximo de satisfacción tanto para el empleado como para el empleador. Incluye tipos de remuneración para los distintos niveles de la organización y un plan de incentivación por producción.

**8) Centralización:** coincidentemente con su postura expresada, consideraba natural el agrupamiento de la capacidad de decidir en los niveles más altos.

**9) Jerarquía:** dando niveles de dependencia en el sentido de que respecto de un determinado nivel, existe un jefe y también un subordinado. Aclara la comunicación entre estos niveles, y prevé tres posibilidades:

- a) Información descendente o de mando,
- b) Información ascendente o de retorno (control),
- c) Información horizontal o de transferencia a igual nivel y siempre con correspondencia jerárquica.

**10) Orden:** tanto en el sentido del orden material (un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar) como del social (un lugar para cada persona y cada persona en su lugar). Explica que el orden material debe ser respetado de modo de evitar pérdidas de tiempo y de materiales. En cuanto al orden social exige un conocimiento exacto de las necesidades y de los recursos sociales y un equilibrio constante entre ambos.

**11) Equidad:** no excluye ni la energía ni el rigor. Exige en su aplicación muy buen sentido, mucha experiencia y mucha bondad. Se consiguen lealtad y buena disposición mediante una combinación de benevolencia y justicia.

**12) Estabilidad del personal:** al ser tan importante la especialización que se efectúa dentro de la propia empresa, es necesario conservar el personal que tanto cuesta formar, dándole seguridades.

**13) Iniciativa:** el que cada persona tenga posibilidades de decidir o ejecutar es un estimulante poderoso para los empleados, pero siempre está restringido por los límites de jerarquía.

**14) Unión del personal:** la armonía y la unión fomentan una buena administración y una buena empresa.

Desarrolló un manual de procedimientos administrativos, que se trata de instrumentos prácticos con los que Fayol complementa su administración basada en principios.

Los principales procedimientos administrativos son:

- Estudio general del problema,
- Formulación de un programa de acción: el plan,
- Cronometraje: estudio de tiempos y movimientos,
- Utilización del cuadro de la organización,
- Establecimiento de comités entre jefes.

## 4. 1. Influencia y resultados logrados

Fayol es el pionero de la administración en el campo de la dirección. Los principios administrativos, su partición de la empresa en funciones y sus definiciones de los procesos administrativos no fueron modificados en sustancia por las teorías de las escuelas que lo sucedieron.

El evaluar sus propuestas en la actualidad supone comprender que su teoría de la autoridad de derecho no se adecua a la realidad; en el contexto actual exige teorías más integrales y flexibles, como lo son aquellas relacionadas con la conducta humana (teorías que veremos en profundidad más adelante) ya que hoy en día, la autoridad ya no es concebida a partir del derecho natural de mandar, sino que la autoridad tiene otra concepción dentro de las empresas. Sin el sustento de su teoría de la autoridad, el “modelo Fayol” pierde su esencia fundamental; al carecer de ese principio no son aplicables ni su concepto de comunicaciones, ni su esquema de estructura, como tampoco la mayoría de los principios que enunciara.

Además, los principios de administración que constituían la plataforma de su doctrina son sumamente ambiguos y contradictorios, y algunos de ellos no pueden aplicarse sino en función de un tipo muy especial de sistema de autoridad.

Los trabajos de Fayol, al no incluir las variables de la conducta y el comportamiento, están absolutamente alejados de la realidad actual, donde la conducta humana se considera fundamental.

En lo que respecta a la unión del personal es un principio que pocas organizaciones de hoy en día utilizan, sin embargo puede realizar aportes valiosísimos en lo que respecta a la estabilidad y eficiencia de la organización.

Es importante tener en cuenta los aspectos positivos que aporta su teoría a las organizaciones de la actualidad, entre los cuales podemos mencionar en principio su análisis de la empresa en áreas o funciones y su concepto de administración; su modelo de estructura que presenta un esquema de departamentalización por proceso, son enunciados que en la actualidad se utilizan.

La unidad de mando y de dirección son principios que aportan a las organizaciones de hoy un orden administrativo y estructural. Las empresas de la actualidad que no tienen en cuenta estos principios, en general, tienen muchas dificultades de funcionamiento por la pérdida de tiempo en las órdenes y contraórdenes que suceden dentro de la misma y por la insatisfacción que genera a una persona no saber a quién responder.

Otros principios valiosos para las empresas de hoy son los que hacen referencia a la estabilidad del personal y a una remuneración razonable, estos enunciados han sido desplazados en su uso, ya que en general en las empresas actuales las personas o empleados han pasado a ser fácilmente reemplazados, esta alta rotación genera ineficiencias en la producción y en la administración, pero sin embargo esta no está siendo contemplada por los dueños o gerentes de las mismas.

En esencia varias de sus ideas básicas pueden ser aplicadas hoy en día, pero sus técnicas deberían poder adaptarse a las necesidades actuales de las empresas.



## ACTIVIDAD 7

- a) Mencionar semejanzas y diferencias de los postulados de las teorías de Taylor y Fayol.
- b) Explicar porque ambos autores pertenecen a la escuela clásica de la administración.
- c) Identificar los aspectos que no toma en cuenta la escuela clásica.
- d) Expresar sus opiniones acerca de los aportes de cada autor.



## ACTIVIDAD 8

La panadería “El pan nuestro” está localizada en Quilmes. Desde hace 20 años trabaja con los clientes de la zona repartiendo casa por casa el pan que le han encargado.

Los empleados que trabajan en ella son 9, de los cuales 6 trabajan allí desde sus comienzos y los otros 3 se han incorporado hace menos de 6 meses.

Tiene aproximadamente el 60% del mercado de su localidad, lo que la convierte en la más exitosa del lugar; siempre los empleados se han sentido orgullosos de trabajar en ella ya que sus dueños permanentemente han compartido los logros del negocio con ellos.

Últimamente se han detectado los siguientes problemas:

- Disminución del compromiso de los empleados nuevos en su proceso de aprendizaje.
- Aumento del ausentismo de todos sus empleados (antiguos y nuevos)
- Daños en las instalaciones.

Les proponemos analizar la situación planteada desde los postulados teóricos de Taylor y Fayol.

» » » » »  
Continuamos con la  
lectura del apunte

## 5. Escuelas basadas en el enfoque humanista

Después de la Primera Guerra Mundial, los cambios ocurridos influyen en las organizaciones, desaparecen algunas de las características analizadas en la etapa anterior y aparecen en su lugar otras nuevas que le dan fisonomía y problemática diferente. Estos cambios y/o características que se presentan se pueden enumerar de la siguiente manera:

### En lo político:

Desde 1920 hasta la segunda guerra mundial se van reemplazando las monarquías por regímenes democráticos. Así el sistema autoritario y de derecho divino se va convirtiendo progresivamente en uno más participativo, donde los ciudadanos tratan de ser protagonistas de sus respectivos destinos. Al mismo tiempo se producen cambios en el seno de las familias y en las organizaciones.

### En lo social:

Marcan la misma tendencia que en lo político, se fortalecen las estructuras de agremiación de los trabajadores, que por esa vía tratan de lograr y exigir su participación y se niegan a cumplir el papel pasivo y ausente de la etapa 1880/1920. En Europa los sindicatos crecen en número y en vigor canalizando la fuerza laboral, también se verifica en los Estados Unidos el mayor incremento después de la crisis del 1930.

A partir de 1920 se comienzan a regular las relaciones laborales, a fijar límites de contratación y a restringir los usos abusivos del poder de las empresas.

Desde el Tratado de Paz de Versalles, consistente en el acuerdo de paz firmado, tras la conclusión de la Primera Guerra Mundial en 1919,

entre Alemania y las potencias aliadas se sucedieron las conferencias internacionales de trabajo, que fueron incorporando a la legislación social aspectos sobre jornada laboral, enfermedades, trabajos insalubres, seguro social, indemnizaciones etc. Simultáneamente se producen importantes desarrollos en las ciencias afines (sociología y psicología, en gran medida).

La expansión del desarrollo de las teorías de las ciencias sociales trajo aparejado un mayor conocimiento sobre las variables de la conducta y el comportamiento, que permitió elaborar modelos más realistas y más integrales a todo nivel (tanto del Estado, como de las organizaciones primarias y secundarias).

## 5. 1. Impactos de los cambios en las empresas

La Primera Guerra Mundial y la crisis de 1929 son los dos hechos más importantes que se registran en el ámbito de la administración, y adquieren un carácter trascendente tanto en lo político, como en lo social y lo productivo.

Las maquinarias incorporadas a los procesos productivos exigían cada vez más, las aplicaciones de las técnicas de eficiencia operativa, eso significaba que era necesario saber operarlas y darles la máxima utilidad.

¿Sobre qué problemas debía trabajar la administración?

Las problemáticas que debían abordar los nuevos enfoques administrativos estaban centradas en responder, a un mercado cada vez más competitivo, y a las nuevas conductas de los trabajadores. Estos no aceptaban el tipo de relación autoritaria de la etapa anterior, ni el trabajo repetitivo al que debían someterse. Se encontraban ante una nueva tecnología que necesitaba alta precisión y se requería mayor productividad.

Tanto la escuela de administración científica como la escuela de administración industrial y general, con su concepción autoritaria, no habían tenido en cuenta, dentro de sus desarrollos, la conducta de las personas, ni los cambios sociales ocurridos.

En esta nueva etapa, en la que lo social tomó protagonismo, aparecieron las siguientes características:

- Exigencias crecientes de participación, por parte de los obreros y de los empleados.
- Rechazo total de los sistemas autoritarios.
- Regulación de la producción dentro de los límites fijados por los obreros que lo hacían basándose en la experiencia
- Indiferencia y hastío, generados por las tareas rutinarias provocadas por la especialización excesiva y la división del trabajo.
- Desarrollo de altos índices de agrupación informal, que conformaban toda una estructura que oponía sus propios objetivos a los definidos formalmente por la organización, por ejemplo la agrupación de los obreros que, dentro de un sector, acataban las directivas de alguno de los obreros más antiguos o más carismáticos en vez de obedecer a un superior.

Los modelos de Taylor y Fayol se no fueron útiles para interpretar esta nueva realidad, que ponía de manifiesto la necesidad de efectuar cambios, de realizar investigaciones organizacionales que incluyeran la conducta de las personas y el replanteo y la reevaluación de los procesos internos.

El desarrollo que las ciencias sociales habían alcanzado en las dos primeras décadas de este siglo posibilita que sus diferentes especialistas (sociólogos y psicólogos sociales), sean llamados a estudiar e interpretar el fenómeno organizacional, con el fin de aislar las variables, causas y efectos de la nueva realidad.

Con el nacimiento de este enfoque humanístico, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual: el desplazamiento del énfasis antes puesto en la tarea (por la administración científica) y en la estructura organizativa (por la teoría clásica de la administración) al énfasis en las personas que trabajan o participan en la organizaciones. Con el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y por el método de trabajo, cede prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.



## ACTIVIDAD 9

- a) Mencionar alguno de los aportes de la sociología y la psicología al campo de la administración y señalar su importancia.
- b) ¿Cuáles son las contribuciones del enfoque humanista al campo de la administración?



Continuamos con la lectura del apunte

Este desafío a la investigación de una nueva dimensión, la de la conducta, abre toda una etapa, situando todo lo existente en el plano formal (Taylor y Fayol) en un nivel de validez relativa.

Lo que impulsó a las empresas a requerir la participación de sociólogos y psicólogos estaba vinculado a que las empresas que brindaban a su personal buen trato y un alto nivel salarial se encontraban de todos modos ante un clima hostil, con altos porcentajes de rotación, ausentismo e impuntualidad.

Esta situación conspiraba contra la productividad, es decir que, aunque se contaba con las técnicas de eficiencia propuestas por Taylor, no se lograban los resultados esperados, por razones y por causas desconocidas.

Aunque existían técnicas de remuneraciones por pieza, que permitían a los obreros ganar más, trabajando más, estos no mejoraban el nivel de productividad, como si en algunos momentos no les interesara ganar más, o como si existieran otros factores de mayor o igual importancia que la remuneración. Además, existían casos en los que los obreros producían más no como respuesta a estímulos económicos sino por razones de tipo humano, social, grupal, etc.

Resumiendo: durante los años 20 se agotó la panacea de la productividad y crecieron, al mismo tiempo zonas de conflictos dentro de las organizaciones. La cadena de búsqueda de la productividad, técnicas de eficiencia-incremento económica había derivado en conflictos, falta de productividad, agotamiento de las técnicas clásicas y una falsa interpretación sobre la teoría de la motivación.

## 5. 2. Escuela de las relaciones humanas (1925-1935)

La escuela de las relaciones humanas surgió como contraposición al enfoque clásico y George Elton Mayo es reconocido como su iniciador.

George Elton Mayo (1880-1949) nacido en 1880 en Adelaida, Australia, estudió psicología en la universidad de su ciudad natal. Llegó a los Estados Unidos como becario de la fundación Rockefeller y en 1926 fue nombrado jefe del departamento de investigaciones industriales de la Universidad de Harvard.

A pesar de su formación como psicólogo, Mayo estaba influenciado por las ideas mecanicistas de la época y se preocupaba más de los aspectos físicos inherentes al trabajo humano, que de los problemas de índole afectiva y social. El énfasis puesto en esos aspectos físicos es lo que se denomina ergonomía.

La ergonomía es la ciencia que estudia los sistemas hombre-máquina con vistas a establecer las condiciones óptimas de trabajo. Se ocupa tanto de los factores físicos involucrados, como de los psicológicos. La ergonomía, por lo tanto, trata básicamente de las formas en que las máquinas y los sistemas de maquinarias y equipos pueden ser diseñados para ajustarse a las particularidades del ser humano.

Esto lleva a hacer hincapié en el diseño de la maquinaria, la iluminación, el calor, los descansos, la fatiga, etc.

De modo tal que dentro de una línea similar, el alemán Edgar Altzer, estudioso de los problemas del ser humano en el trabajo, centró su atención en la fatiga, clasificándola en central o nerviosa y periférica. A partir de sus estudios sobre la fatiga formuló una serie de principios en los cuales sostiene que:

- Los movimientos intermedios no deben suprimirse completamente porque desintoxican, evitan la monotonía y otros efectos negativos del trabajo.
- Un proceso de trabajo debe conducirse con un desgaste mínimo de energía (reduciendo al mínimo la energía que se gasta para conservar la posición del cuerpo, exigida para la ejecución de un trabajo);
- El ritmo de trabajo no debe provocar tensión;
- La vestimenta del trabajador que no debe entorpecer sus movimientos.

Esto, sumado a lo que hemos visto respecto de los clásicos, nos permite apreciar las ideas imperantes de la época que, como decíamos, Mayo compartía.

Así es que, en 1923, cuando se le encomienda una investigación sobre las causas de la frecuente rotación de los operarios de una planta textil, busca la solución tratando de combatir la fatiga de los mismos.

El problema era que mientras la rotación de los trabajadores en la planta textil era del 5 al 6 % anual, la rotación en el departamento de hilandería se acercaba al 250%.

El trabajo en la hilandería estaba a cargo de varios operarios que para atender las máquinas debían subir y bajar 30 metros para atar los hilos en los marcos y desplazarse continuamente para poder realizar su tarea.

Las condiciones especiales del trabajo que afectaban a los trabajadores eran: en primer lugar la falta de retribución, ya que el obrero recibía un bono los meses en que la producción excedía el 75% de una cuota cuidadosamente calculada (por ejemplo, si se alcanzaba un 80%, cada trabajador del departamento recibía una bonificación del 5% sobre su salario mensual). Sin embargo, el departamento de hilandería nunca



excedía el 70% de la cuota, en consecuencia nunca se concretaba la posibilidad de recibir la bonificación; en segundo lugar la baja estima en que los trabajadores tenían esta labor, y finalmente la monotonía del trabajo y el aislamiento de los operarios, pues el ruido terrible de las máquinas y las distancias que los separaban casi impedían cualquier clase de comunicación.

Todo esto llevo a Mayo a proponer períodos de descanso, que fueron arduamente negociados con los capataces, con la participación inclusive del presidente de la compañía.

Los resultados fueron excelentes: se logró alcanzar un 86.5% de los estándares de producción. Mayo atribuyó el éxito a que el procedimiento combatía la fatiga y la monotonía del trabajo. Años más tarde, empero, por las razones emergentes de sus investigaciones posteriores – que trataremos a continuación- cambió sus puntos de vista y conclusiones al respecto.

En efecto, en los estudios que realiza entre 1927 y 1932 en los talleres de la General Electric Company, del barrio de Hawthorne en Chicago, se ponen de manifiesto a través del método experimental, las evidencias que lo llevan a un replanteo sustancial de las variables que condicionan el trabajo humano.

La primera de las experiencias de Hawthorne consistió en el estudio del efecto de la iluminación en el trabajo, partiendo de la premisa de que al mejorarla se incrementaría la productividad. Se seleccionaron al efecto dos grupos de operarios. Al grupo piloto se le aumentó gradualmente la iluminación en sucesivos días mientras que la del grupo testigo se mantuvo inalterada. El resultado fue que el primero aumentó su producción como se esperaba. Pero el segundo también la aumentó y esto sorprendió a los investigadores, quienes decidieron entonces reducir la iluminación de este grupo testigo; más, aún así, la producción del mismo volvió a subir.

Esto dio la pauta de que existía algún factor desconocido que incidía en la experiencia de aquel que estaba siendo investigado.

Un segundo estudio se llevó a cabo con un grupo de operarias que armaban relés telefónicos. Las experiencias realizadas consistieron básicamente en introducir el trabajo a destajo, intervalos de descanso durante la jornada, un refrigerio durante uno de ellos proporcionado gratuitamente por la compañía y la reducción del horario de trabajo. Durante las experiencias, que duraron 5 años, un observador acompañó a las operarias en el taller, tomó nota de todo cuanto ocurría, y las mantuvo al tanto del experimento, pidiéndoles consejos e informes y escuchando sus quejas. Con cada una de las innovaciones introducidas, la producción se elevó.

Pero lo curioso fue que en una etapa se suprimieron todas las mejoras y se retornó a las condiciones iniciales, y al evaluar y cuantificar la producción se descubrió que la misma alcanzó en esa oportunidad el máximo nivel registrado hasta entonces.

La conclusión de ambas experiencias es evidente. Al interesarse por el trabajo de los obreros, al pedirles ayuda en las experiencias, los investigadores lograron que los trabajadores salieran de su rutina de seres anónimos e ignorados y se sintieran importantes.

La autoestima del ser humano, su motivación y su satisfacción son sin duda más importantes que cualquier otro incentivo.

Estas conclusiones pusieron en duda los planteos de la escuela clásica que proponía estandarizar los movimientos y automatizar al trabajador.

También se realizó un programa de unas 20.000 entrevistas al personal, con el objeto de conocer un poco más profundamente su manera de pensar y las razones de sus actividades. Se confirmó en ellas la importancia decisiva del nivel de participación del trabajador, la conveniencia de una supervisión que escuche e implemente las sugerencias, y se tuvo la evidencia de que las condiciones ambientales no son relevantes sino complementarias.

Estos experimentos demuestran la importancia de la satisfacción psicológica. Pero el descubrimiento de la trascendencia que tienen los factores sociales iba a convertirse en el hallazgo principal de los estudios de Hawthorne.

En conclusión, Mayo y sus colaboradores descubrieron en sus estudios:

- Que la cantidad de trabajo desarrollado por un obrero (y por lo tanto, lo que define el nivel de eficiencia y la racionalidad de la organización) no está determinada por su capacidad fisiológica, sino por normas sociales.
- Que las condiciones no económicas es decir, aquellas que no están relacionadas con el salario y las sanciones afectan significativamente la motivación, la conducta y la felicidad del obrero, y limitan en gran parte el efecto de los planes de incentivo económico.
- Que la más alta especialización no es de ninguna manera la forma más eficiente de división del trabajo.
- Que los obreros al sentirse parte de un grupo de trabajo no reaccionan a la administración y a sus normas y condiciones individualmente sino como miembros de ese grupo.
- La importancia que adquiere la jefatura informal, que es aquella que se reconoce como jefatura más allá de las jerarquías impuestas por la propia organización.

El enfoque de la escuela de relaciones humanas incorporó nuevos términos al lenguaje de la administración: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, etc.

A partir de lo cual, ya no solo se habla de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización. Las técnicas clásicas hacen lugar a los sociólogos y los psicólogos. El **homo economicus** se sustituye lentamente por el **homo socialis**.

Mayo y muchos de sus colaboradores esperaban la atomización de la sociedad como resultado de la industrialización. Pensaban que se llegaría a la desintegración de los tradicionales grupos sociales, tales como la familia, la comunidad del pueblo y los grupos religiosos. Por eso consideraban que la misión de la nueva unidad social, la fábrica, era ser proveedora de un nuevo hogar, de un lugar de seguridad emocional para el individuo.

Pero también se esperaba que la administración fuera recompensada con una nueva fuerza de trabajo fiel, laboriosa y satisfecha.

El sociólogo Amitai Etzioni sostiene que es necesario reconocer que muchas empresas que tienen programas de relaciones humanas están entre las que tienen salarios más altos, mejores condiciones de trabajo y sindicatos más aceptados. El uso del enfoque de relaciones humanas puede mejorar la situación social del trabajador, sin sacrificar sus intereses económicos.





## ACTIVIDAD 10

- Indicar las situaciones del contexto histórico, económico y social que determinan el surgimiento de la denominada corriente de las relaciones humanas y sociológicas.
- Explicar a qué conclusiones llegó Elton Mayo con sus experimentos.



## ACTIVIDAD 11

- Retomar el relato de la panadería “El pan nuestro”.
- Analizar la situación a partir de los conceptos de la Escuela de las Relaciones Humanas.
- Resolver la situación problemática planteada aplicando los conceptos de Mayo.

» » » » »  
Continuamos con la  
lectura del apunte

### 5. 3. Escuela de la sociología y la psicología industrial (1925-1949)

Las investigaciones desarrolladas por Mayo, a pesar de sus limitaciones metodológicas y operativas, aportaron un importante caudal de información y permitieron detectar variables muy significativas para la comprensión de la conducta organizacional.

Las experiencias de Hawthorne habían demostrado el valor del empleo de la participación. Pero no surgieron modelos que permitieran su aplicación según las características y las diferencias estructurales grupales que se presentaran. Mayo no había abordado la relación participación-resistencia al cambio.

Su tarea había quedado en gran parte inconclusa por lo siguiente:

1) La información recogida en las distintas experiencias no excedió de ser un mero relevamiento, dado que no fue sometida a prueba, ni tampoco se intentó elaborar teorías que permitieran una universalidad de aplicación a otras empresas u organizaciones.

2) La óptica de Mayo de suponer que el conflicto estaba originado exclusivamente en la aplicación de las técnicas tayloristas de eficiencia, y que se evitaría o resolvería con comprensión, amor y cordialidad, es una visión irreal y absolutamente improbable desde el punto de vista científico.

3) Parte de la información recogida en las experiencias de Hawthorne era incompleta, pues no se llegó a analizar a la totalidad de los departamentos de la empresa. Esto alcanza sobre todo a las variables que rodean al comportamiento del líder y de la estructura de grupos.

Finalizada la etapa de investigación que desarrolló la escuela de relaciones humanas, la administración recibió el aporte de una nueva dimensión con todo lo que ello significa, incluyendo también los interrogantes que la escuela clásica no pudo responder, y sobre todo aquellos relacionados con la puesta en marcha de esta nueva teoría.

Estos interrogantes constituyen la base de análisis y estudio de un nuevo grupo de ideas: la escuela de sociología y psicología industrial. Los autores de esta escuela trataron de retomar las bases de Mayo y continuar sus desarrollos e investigaciones. Varios fueron los investigadores que realizaron aportes a esta teoría, el que supervisó todas estas experimentaciones fue Kurt Lewin.

Veamos a continuación algunos investigadores que realizaron trabajos en esta dirección:

- **Kurt Lewin:** En materia de participación, estructura grupal y resistencia al cambio. Elaboró la teoría de campo, un intento descriptivo-prescriptivo sobre la forma de estructurar el análisis de las relaciones entre individuo y el grupo.
- **Lester Coch y John French:** Realizaron investigaciones sobre participación, estructura grupal y resistencia al cambio.
- **Alex Bavelas:** Desarrolló investigaciones sobre liderazgo participativo y formal.
- **Lippit y White:** Realizaron experiencias sobre liderazgo y estructura grupal.
- **Rensis Likert:** Desarrollo investigaciones sobre liderazgo y participación.
- **James Worthy:** Desarrollo investigaciones sobre participación y descentralización.

Los estudios de estos investigadores contribuyeron a corroborar la importancia que la participación podía alcanzar en materia de resultados. Dejaron una enseñanza que la administración incorporó a sus esquemas metodológicos.

Se plantearon tres modelos de aplicación para la variable participación:

- El modelo de la no participación es aplicable en ciertos tipos de grupos y con cierto perfil de líder, sus resultados, en general, no son positivos.
- El modelo de la participación amplia, garantiza excelentes respuestas por parte de los miembros. Cuando el grupo es numeroso su aplicación se hace más dificultosa.
- El modelo de la participación relativa, o a través de representantes, tiene resultados menores que el anterior, pero resulta el único aplicable cuando el grupo es numeroso.

Realizaron una experiencia en la que se dividió a un equipo de trabajo en tres grupos. A cada uno de estos grupos le fue asignado un tipo de jefatura de acuerdo con la tipología de liderazgo ya conocida:

- 1) Jefe autoritario:** No mantenía trato amistoso, sino que se alejaba del grupo, al que mandaba con órdenes firmes, sin permitir la participación de los miembros.
- 2) Jefe democrático:** Mantenía trato cordial, se integraba al grupo, ofrecía sugerencias para guiar al grupo y alentaba a todos los miembros a que participaran en todo.
- 3) Jefe permisivo:** Tenía tendencia a informar a los miembros, pero mostraba al mismo tiempo cierto desinterés afectivo y emocional; por sus características dejaba que el grupo hiciera lo que quisiera o pudiera, sin guiarlo, ni coordinado, ni ordenado; si bien los miembros del grupo podían participar, no existía aliento organizado y sistemático de la participación.

Estas experiencias confirmaron la presunción de la existencia de una tipología grupal y de liderazgo.

Existirían en consecuencia:

- Grupos que por su estructura necesitan y/o aceptan líderes autoritarios.
- Grupos que por su estructura necesitan y/o aceptan líderes democráticos.
- Grupos que por su estructura necesitan y/o aceptan líderes permisivos.

Las experiencias demostraron las ventajas que, en todos los niveles, alcanza la jefatura o liderazgo democrático, respecto de los otros dos esquemas.

La denominación escuela de la sociología industrial, viene en parte, por la extracción de sus componentes (sociológicos y psicólogos-sociales), y en parte, porque desarrollaron sus experiencias dentro del campo industrial.

Los trabajos de estos sociólogos deberán ubicarse, con mayor precisión, en una rama de la sociología aplicada (especialización en aplicaciones industriales y organizacionales) que presenta un claro vínculo con la administración y mantiene una constante relación interdisciplinaria con ésta.

Cabe aclarar que el momento histórico en el que actuaron tuvo un contexto social y científico mucho más evolucionado y desarrollado que el referido al período en el cual actuó Mayo.

Los sociólogos precursores de esta teoría se propusieron profundizar el estudio de las variables del comportamiento grupal organizacional, actuaron solamente en la dimensión informal. Se dirigieron a demostrar las falencias de los modelos más formales propuestos por los clásicos, a agredirlos con el particular objetivo de destruirlos y reemplazarlos.

Fueron muy importantes sus aportes en materia de participación, donde no solo confirmaron lo realizado por Mayo, sino que además elaboraron modelos de aplicación concretos y reales para mejorar la participación. Lo mismo cabe respecto de sus aportes sobre estructura grupal y liderazgo

A partir de estos trabajos, la administración contó con el conocimiento científico de las variables fundamentales (participación; comunicación; etc.) para la explicación de su objeto de estudio, en aspectos relativos al comportamiento.

Respecto del conflicto organizacional, se mantenían en general las pautas legadas por Mayo, acerca de la factibilidad de erradicarlo solamente a través de su comprensión. Investigaron los distintos tipos de conflictos; aunque no llegaron a publicar el fruto de estos trabajos. Lewin y otros autores llegaron a manifestar, en forma indirecta, que no siempre el conflicto organizacional era evitable, y que en algunos casos tal vez fuera propio de las características de la organización o del grupo en el cual se hallaba radicado.

El impacto en la administración puso en marcha dos grandes líneas de investigación: las referidas al grupo y las vinculadas al individuo, que habían sido omitidas por los autores formales, Taylor, Fayol.

A partir del paradigma Hawthorne, la administración no puede desconocer la evidente realidad de un individuo actuante y pensante, que quiere ser artífice de su vida laboral y de su tiempo. Este demanda un determinado grado de participación, se vincula grupalmente, elabora normas y códigos específicos, y exige cierta comprensión.



## ACTIVIDAD 12

Comparar el enfoque de las escuelas clásicas con el de las escuelas humanistas. Presentar dos argumentos a favor y dos en contra de cada una de las escuelas.



## ACTIVIDAD 13

Para relacionar este tema con el mundo actual, les proponemos leer el siguiente artículo publicado por ASIMET (Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmeccánica), escrito por Rodrigo Pérez Pincheira, psicólogo de dicha institución, sobre la utilización de la psicología en las empresas modernas.

### Grupos de poder y liderazgo en las empresas

Para comprender las empresas modernas y a quienes las dirigen se suelen utilizar modelos, teorías y metáforas. Estas últimas resultan atractivas y fáciles de comprender pero también pueden tener complejos alcances.

Algunas metáforas corrientes son la empresa como un barco con capitán y marineros, una tribu con caciques e indios, una locomotora, un avión, un continente, un ser vivo, etc. Pero la metáfora es solo eso, no es la realidad, de modo que una empresa puede parecer un barco con capitán, oficiales y marineros, pero en realidad no lo es. Una de las más populares en el estudio del comportamiento organizacional y comprensión de lo que ocurre en el lugar de trabajo, es la metáfora del iceberg, que deja ver una pequeña parte sobre la superficie y la mayor parte bajo el agua, imperceptible en su tamaño.

La parte visible serían todos aquellos aspectos tangibles, oficiales, establecidos, formales, como misión-visión, objetivos estratégicos, áreas funcionales, cargos, procedimientos, normas, instalaciones, infraestructura, personas, procesos de trabajo, sistemas de comunicación, etc.

La parte no visible del iceberg, es la cultura de la empresa y todos sus componentes, conductas específicas, expectativas, motivaciones, frustraciones, ideales y sueños, comunicación informal, relaciones interpersonales, grupos rivales, etc.

Es una metáfora simple de comprender, sencilla en su imagen, y que nos permite dar cuenta de la importancia que tienen los aspectos informales, no establecidos, en los resultados de una empresa. Pero en su sencillez queda corta para explicar fenómenos más complejos en la realidad organizacional, como por ejemplo si algunos grupos que aquí llamaremos “camarillas” tienen poder para influir en las decisiones relevantes de una empresa. Este artículo se ocupa entonces de la empresa como metáfora del poder, es decir un lugar en donde las decisiones importantes no sólo se toman con base en un plan estratégico, objetivos, prioridades, sino también por efecto de las fuerzas que ejercen personas, grupos, bandos, facciones, en donde hay vencedores y vencidos, héroes, heridos y muertos.

Entenderemos aquí poder como capacidad para hacer, para influir sobre la conducta de los demás en la dirección deseada, a diferencia de autoridad, que es la capacidad que tienen las personas para influir sobre los demás como consecuencia de estar investidas de un cargo formal (un jefe, un gerente general, un obispo). Así, una persona puede tener autoridad más no poder, es decir, la autoridad tiene la fuerza para lograr que las personas hagan lo que tienen que hacer, fuerza que proviene de su investidura, no de él mismo. Mientras que alguien puede tener poder más no autoridad, es decir, ejerce su influencia sobre las personas sin estar investida de un cargo particular, su fuerza no proviene de un cargo en particular.

Se puede sostener que las camarillas tienen poder más no autoridad.

¿De dónde proviene entonces su poder? Vamos por partes. Asumimos que se puede tener poder y no tener autoridad. Si se tiene poder para influir sobre la conducta de los demás, entonces se tiene liderazgo, porque esto es lo que define un liderazgo, y las personas al dejarse influir, al responder al llamado y seguir el camino que muestra el líder, mediante este acto le están otorgando poder a quien los está conduciendo.

Entonces, la fuente de poder son las mismas personas, que mediante sus gestos, conductas, actitudes entregan poder al líder para que los guíe. ¿Hacia dónde? Se apoya a quien nos conduce por un camino que lleva a satisfacer las necesidades del grupo. Por tanto, dentro de las personas el poder surge desde las necesidades o estados de necesidad y quien sea capaz de satisfacer esas necesidades recibe poder para liderar al grupo.

En la empresa, que es el foco de este análisis, las necesidades de las personas son diversas: mejorar ingresos, de producción, de status, de reconocimiento, de afecto, seguridad, de realización, de pertenencia, etc. Lo interesante es que estas necesidades co-existen con las necesidades de la empresa: crecer, fidelizar clientes, ampliar cartera, conquistar nuevos mercados, cumplir las metas y planes establecidos, etc. Así es que el líder natural, el gerente general, el administrador de la organización, debe ser capaz de gobernar equilibrando la satisfacción de las necesidades de la empresa y de las personas, y esta es una desafiante y compleja tarea, siendo la ausencia de este equilibrio de consecuencias a menudo adversas para todos.

Si sólo satisface las necesidades de la empresa en desmedro de las necesidades de las personas, el cuerpo social, los recursos humanos, se sienten postergados, desplazados, y su disconformidad tendrá múltiples formas de expresión, siendo las más dramáticas aquellas que experimenta el cliente con la mala calidad de la atención brindada a sus requerimientos. Si la gestión del líder está muy orientada a las necesidades de las personas, con descuido de las necesidades de la empresa, entonces ha perdido el norte y el objetivo por el cual está en ese lugar. Entonces, la autoridad que tiene una figura como un gerente, es potenciada con el liderazgo cuando éste es capaz de satisfacer en forma equilibrada ambos intereses, los de la empresa y los de las personas.



Así, las llamadas “camarillas” vienen a sustituir las debilidades que puede tener una autoridad en satisfacer los requerimientos de las personas, ejerciendo su influencia e intermediación para conseguir regalías, beneficios, mejores condiciones para algunos (ellos mismos), no para todos, generando resentimientos y desconcierto en el resto del grupo. Con este rol adquieren un poder que debilita a quien debiera poseerlo, el gerente, y es síntoma claro de que la organización se está tornando inestable, caótica, con un funcionamiento por debajo del nivel esperado. Entonces, el gerente para potenciar su liderazgo, es decir lograr que el grupo lo siga, debe ser capaz de interpretar las necesidades del grupo y no descuidarlas, ofreciendo soluciones justas y para todos, consciente que existe una “tensión social” que es necesario manejar con madurez, firmeza y visión de largo alcance. La búsqueda de esta armonía personas-empresa es un camino por recorrer, es un proceso que se desarrolla a través del tiempo y es fruto del esfuerzo sistemático, de planificar e implantar cambios relevantes logrando la participación de todos los actores involucrados. Los resultados son lograr las metas de la empresa por medio del compromiso de las personas, por medio del alineamiento de objetivos personales con los objetivos laborales.

Indicar en un breve texto las similitudes y diferencias que encuentras entre el artículo y la teoría de la Escuela de la sociología y la psicología industrial.

Continuamos con la lectura del apunte

La escuela de la sociología y la psicología industrial intentó dar respuestas al desafío de las empresas, para descubrir e investigar al individuo en función de grupos. Para ello se centró en la elaboración de normas grupales, estudiar el papel del líder y los aspectos vinculados a la participación y a la resistencia a los cambios. Dirige sus esfuerzos hacia el conocimiento del individuo, en su esencia y dimensión, como tal, dentro y en relación con el marco organizacional.

El campo de las investigaciones no está perfectamente delimitado y es, para algunos, terreno de la psicología social, y para otros de la psicología aplicada.

Tanto los psicólogos sociales, como los que se especializan en psicología organizacional, se preocupan por la problemática del individuo dentro del marco de la empresa, analizando:

- Cómo perciben el entorno
- Qué es lo que los motiva y por qué
- Qué niveles de frustración y de conflicto les generan, y derivados de qué causa, etc.

La complejidad del funcionamiento del individuo, como unidad de conducta, provoca el involuntario afán de querer investigar cada vez más y de vincular e interrelacionar más y más variables. Desde otra óptica, puede suponerse que el individuo es objeto de estudio de la psicología, y que para nada debe considerársele en la teoría administrativa.

Todas las acciones, operaciones y funciones de la empresa son realizadas por individuos y, en cada caso, análogamente pueden generarse las teorías de la administración sobre dicho fenómeno, donde, si bien el individuo resulta importante, es tan solo una parte del problema, mientras que para la psicología el individuo es la parte más importante del problema y centra su atención sobre él, reduciendo a la organización a un aspecto complementario o quizás secundario.

Este equilibrio se irá logrando a medida que la madurez de los administradores los lleve a disminuir sus resistencias y evitar la negación de las hipótesis y teorías psicológicas.

La escuela de psicología constituye el paradigma más reciente dentro del continente de la administración. A riesgo de ser considerados como psicólogos de la administración, este aporte es de mayor relevancia para la empresa; más aún, se deben aguardar todavía contribuciones importantes, pues para nada se ha llegado al momento de declinación en las investigaciones referidas a la conducta del individuo.



Los aportes de los psicólogos permiten descubrir la compleja realidad del comportamiento o de la conducta del individuo.

El desconocimiento de este proceso, o su negación, condenan a cualquier administrador a manejarse con modelos formales, pues carece de las hipótesis o teorías que permiten explicar las respuestas, las actitudes y los conflictos interindividuales.

El estudio de la personalidad, percepción, motivación y aprendizaje, brinda al administrador herramientas que le permitirá interpretar mejor los problemas de la empresa.



## ACTIVIDAD 14

- Analizar la contribución de la sociología y la psicología al campo de la administración.
- Explicar la importancia que tienen para ustedes los recursos humanos en las empresas.

» » » » »  
Continuamos con la  
lectura del apunte

## 6. Escuelas burocráticas

A partir de la década de 1940, las críticas hechas tanto a la teoría clásica, por su mecanismo, como a la teoría de las relaciones humanas, por su romanticismo ingenuo, revelaron la falta de una sólida y amplia teoría de la organización, que sirviese de orientación para el trabajo del administrador.

Algunos estudiosos buscaron entonces en los escritos del economista y sociólogo Max Weber, ya entonces fallecido, la inspiración para esta nueva teoría de la organización. De esta forma surge la teoría de la burocracia en la administración.

A esta escuela, al igual que a la de sociología industrial, resulta difícil atribuirle una categoría epistemológica. La mayor parte de sus miembros provienen de la sociología, dentro de la cual efectuaron desarrollos y teorías en las cuales se vislumbra cierta influencia del estructuralismo como escuela, dentro de la misma sociología.

En la década del 40 se evidenciaba la necesidad de las organizaciones de contar con una teoría sobre el control social, área que aún no había sido estudiada.

Por ello, en esa misma década, la administración recibe aportes valiosos de las investigaciones realizadas en el marco de las organizaciones, tanto por sociólogos como por psicólogos sociales, las que evidenciaban la importancia de la conducta humana en el funcionamiento de la organización.

El desafío de elaborar una teoría sobre los modelos de control social, correspondió a estos sociólogos, que incursionaron en la administración con la capacidad y experiencia de su formación social, pero sin conocimientos profundos de administración, por lo que debieron apoyarse en el caudal de técnicas y conocimientos de la administración propuesta por las escuelas humanistas.

A través de dicho vínculo, la administración recibió de las ciencias sociales los modelos de control social, pero en su aplicación, en razón de su insuficiencia conceptual, se instrumentaron hipótesis, técnicas y herramientas que probaron con el tiempo su importancia para la explicación y conducción de ese fenómeno complejo que es la organización.

Weber imaginó un modelo de control social, que persigue como objetivo la eficiencia y la racionalidad, se apoya en una estructura jerárquica, inflexible,

impersonal y altamente centralizada. Su modelo es absolutamente formal, no introduce variables sobre comportamiento, ni considera al ser humano en su dimensión pensante-actuante.

Para el modelo de burocracia representa la mayor posibilidad de lograr eficiencia administrativa en cualquier sistema económico. Sin la presión de la burocracia piensa que resulta imposible ejercer con eficiencia el control social de las organizaciones complejas y altamente tecnificadas.

Las organizaciones que Weber designa como burocráticas establecen normas y necesitan hacerlas cumplir, tienen reglas y reglamentos y emiten órdenes que deben ser obedecidas si han de funcionar efectivamente.

De esto se infiere con claridad la filosofía de la autoridad con que Weber nutre su modelo, diferente del concepto de autoridad formal de Taylor y Fayol, pero que resulta igualmente autoritario en su esencia.

Para Weber el concepto “poder” es la capacidad de inducir a otro a aceptar órdenes.

Combinando ambos conceptos, el de poder y legitimación, obtiene una sumatoria que define como autoridad. Interpretándola como esquema de autoridad legal, totalmente formalista, donde todos los miembros aceptan la autoridad emanada por la cúspide.

Incluye en su concepto un análisis respecto del liderazgo que lo clasifica en tres tipos:

**1) Tradicional:** Estaría conformado por el sistema de autoridad donde la aceptación de los súbditos se verifica por tradición, por influencia de las subculturas; las órdenes se aceptaron por considerarse justificadas en la tradición; siempre ha sido y así debe ser.

**2) Carismático:** Se aceptan las órdenes de un superior por la influencia de su personalidad, con quien los súbditos se identifican o lo reconocen como tal.

**3) Racional-legal o burocrático:** Es el sistema mediante el cual los súbditos aceptan un reglamento como lógico, y en función de ello se acepta al sistema de poder porque proviene de una serie de normas legitimadas por cada uno en virtud de su grado de pertenencia a la organización.

Weber se decide por este último, sobre el cual desarrolla su modelo, aunque no descarta aplicaciones combinadas según el tipo y las características de la organización.

Veamos las principales características del modelo Weber:

**1)** Autoridad legal, absolutamente despersonalizada, da autoridad a los cargos y establece la distribución de funciones, autoridad y responsabilidad en toda la estructura.

**2)** La autoridad legal queda definida por una cantidad de leyes, decretos, normas, reglamentos, etc., que la nutre y dinamiza.

**3)** Las personas deben actuar en forma absolutamente impersonal, siguiendo exclusivamente los lineamientos que la autoridad legal ha definido.

**4)** Existen los cargos, creados por la autoridad legal; cada uno de ellos está delimitado por funciones y por un nivel de autoridad y responsabilidad. Los cargos son ocupados por funcionarios y por agentes.

**5)** Son funcionarios quienes ocupan los cargos de alto estatus en materia de autoridad; sus acciones son impersonales; deben mandar solo en función de lo que indique la autoridad legal.

**6)** Los cargos con estatus operativos son llenados por agentes, quienes deben establecer a los funcionarios tal como se especificó en su respectiva norma legal.

7) Existe una delimitación clara y expresa de los cargos, con las funciones que debe desarrollar y con el nivel de autoridad con el que cuenta respecto de sus subordinados, identificándose, además, sus puestos en cantidad y en tipo de relaciones funcionales.

8) Los cargos están dispuestos en un orden jerárquico que une a todos entre sí con el objeto de lograr un nivel de operación eficiente.

9) Cuando un funcionario o agente considere que alguna norma, procedimiento o nivel de funciones resulta inadecuado no puede modificarla por su cuenta, sino que, por el canal de la superioridad correspondiente.

10) Cada cargo debe ser llenado sobre la base de la capacidad de las personas, buscando a las personas más idóneas para cubrir cada cargo. Teniendo en cuenta sus características y no los factores de tipo personal, amistad, vínculos familiares, etc.

11) Las personas que ocupen los cargos no deben tener ningún tipo de relación patrimonial con la organización. Quienes desempeñen las funciones y se les paga, por ello deben ser funcionarios profesionales.

12) Los cargos no pueden ser monopolizados por ningún titular y no serán quitados según las necesidades de la organización. Aclara que se debe asignar prioridad en la cobertura de un cargo a las funciones del nivel inmediato inferior, siempre que cuenten con la idoneidad para ello.

## 7. Conclusiones sobre el modelo Weber

Es el primer intento de lograr un modelo integrador de control administrativo. En ese sentido el modelo de Weber es más completo que el neoclásico y junto con él cierra la etapa de la administración tradicional, que elaboró modelos formales para la conducción de la organización. Sumó el caudal de los conocimientos de la administración neoclásica, a la riqueza metodológica de la sociología y de la formulación de modelos globales de control social, que desde ese momento serán ya patrimonio de la administración. Merton, Selznick, Gouldner fueron quienes completaron el modelo formal de Weber.

El modelo de Weber no proviene del desarrollo de las técnicas de Fayol sino del conocimiento de la sociología, por supuesto que, en función de la época en que se elaboró (principios de siglo), se vio influido por las características del contexto y que, por lo tanto, lo asemejan en su concepción de la autoridad a las propuestas clásicas y neoclásicas.

Dos autores llamados March y Simón reconocen más adelante las diferencias que existen entre Weber y los neoclásicos cuando expresan:

*“Weber va más allá del modelo de maquina en una forma significativa. En particular, analiza con bastante detalle la relación entre un empleado y su oficina.”*

March y Simon identifican en Weber otra evolución respecto de las premisas clásicas. El mayor defecto del concepto de burocracia de este reside en su estructura impersonal. En efecto, Weber considera irrelevante la conducta humana sobre su modelo.

Merton, Seiznick y Gouldner son los principales sociólogos funcionalistas que realizan la integración del modelo estructuralista.

A modo de síntesis podemos concluir acerca de las restricciones del modelo de Weber lo siguiente:



- 1) Es exclusivamente formal; lo demuestran su concepto de autoridad legal, remedio próximo al concepto clásico de autoridad cuasi-divina.
- 2) No tiene en cuenta a las variables de la conducta.
- 3) Es sumamente rígido e inflexible por lo que en ciertos casos resulta ineficiente.
- 4) Sus herramientas de aplicación fueron tomadas de la escuela clásica, sobre todo en lo que respecta a la consideración sobre la conducta humana, por lo cual arrastra los mismos problemas comentados al analizar dicha escuela.
- 5) Su concepción sobre poder, autoridad y legitimación encierran una falacia metodológica que sus continuadores se encargaron de reemplazar.

Los modelos de burocracia aportan una metodología de clara inspiración sociológica que invierte las formas particularistas de los clásicos y obtiene modelos generales de control creando un marco para todos los aspectos parciales de la organización (estructura, procedimiento, área, etc.). Sin embargo en sus contenidos utiliza las técnicas y modelos clásicos.



## ACTIVIDAD 15

- ¿En respuesta a qué necesidades surge la escuela burocrática?
- Comparar los conceptos de liderazgo y autoridad de Weber con los propuestos por las escuelas clásicas y la escuela de sociología y psicología industrial.

» » » » »  
Continuamos con la lectura del apunte

## 8. Escuelas neoclásicas (1925 -1945)

La escuela neoclásica, como surge de su nombre, fue una corriente de distintos autores que basándose en los principios clásicos expuestos por Frederick Taylor y Henri Fayol, desarrollaron sus teorías en forma pragmática, o sea basándose en su experiencia.

La ubicación temporal de esta escuela resulta dificultosa. Se inicia en la época de la crisis del año 29, y se extiende hasta después de la segunda guerra mundial, pero algunos de sus expositores son aun contemporáneos e introducen actualizaciones para adaptarse a las nuevas tendencias. Algunos de estos pensadores son Peter Drucker, Koontz, O Donnel Newman, entre otros.

Los continuadores de las ideas de Taylor y Fayol ubicados siempre dentro del esquema de considerar la visión formal de la organización, pueden ser clasificados en:

- Los neoclásicos del campo industrial y fabril, y
- Los neoclásicos del campo de dirección y administración general.

A continuación comentamos los más significativos aportes de ambos grupos.

### 8.1. Escuelas del campo dirección y administración general

Inspirados en las ideas de Fayol, toda esta estructura metodológica se siguió sustentando en sus principios de organización referidos a los problemas de dirección de empresas, adaptó sus ideas a los nuevos contextos en que actuaron: una economía que recién surgía de la crisis de 1929, la segunda guerra mundial, el alto grado de concentración económica, juntamente con altas concentraciones humanas en las que cada vez tenía menor importancia la aplicación de la mano de obra debido a la mayor automatización.

Esto creó la necesidad de dar respuesta a los distintos problemas de dirección en cuanto a su estructura, control y principios de administración.

Luther Gulick y Lindall Urwick (1937) demostraron gran preocupación por los principios de Fayol y trataron de estructurar una teoría válida de la organización formal, que permitiera una dirección y una administración eficiente. Para ello determinaron que el principal problema era agrupar los conjuntos de actividades unitarias departamentalmente con los criterios de:

- Autosuficiencia: para asegurar el cumplimiento de objetivos determinados, llevando todo el trabajo bajo una sola dirección, sin interferencias y permitiendo la dedicación plena al planeamiento y ejecución de las decisiones.
- Especialización por habilidades, que permite asegurar la división del trabajo más eficiente y un máximo uso de equipos y herramientas, principalmente en las organizaciones de mayor tamaño.

James Money y A. Reiley (1939) también insistieron en los principios para lograr máxima eficiencia industrial a través de cuatro grupos esenciales:

- Principios de coordinación, donde la autoridad y la jefatura deben estar delimitadas y aplicadas a través de medios morales y de estructuras adecuadas y ajustables.
- Principios de escalonamiento, es una clara estructuración de acuerdo a las jerarquías cargo-labores.
- Principios funcionales, con tareas separadas de acuerdo a su naturaleza para favorecer la especialización.
- Principios de relación plana mayor-línea, donde la línea significa autoridad y la plana mayor asesoramiento, en una función unificada para mejorar su eficiencia.

Construyen así una enunciación de principios cuyas hipótesis no son totalmente comprobadas, es ésta enunciación de principios y su enumeración confusa la principal crítica que se les puede realizar.

Todos los neoclásicos fueron fieles intérpretes de una época y sus necesidades, con problemas tratados con excesivo formalismo y una marcada tendencia a mecanizar los modelos, estandarizándolos. Pero sus contradicciones y a veces su falta de metodología, hicieron que se desarrollaran nuevas investigaciones con mayor contenido científico.

## **8. 2. Escuela del campo fabril o ingeniería industrial**

Continuadores de las técnicas de Taylor se aplicaron al estudio de lo referido a métodos e incentivos y al desarrollo de instrumentos y técnicas para programar las tareas productivas. Ya nos hemos referido a algunos de ellos al comentar la escuela de administración científica. Como vimos, sus principales aportes se vinculan al campo de la ingeniería industrial, aunque en ciertos casos, su aplicabilidad se extiende a otras áreas de la actividad empresarial; es este el procedimiento más generalizado actualmente para programar.

Dentro de esta orientación, cabe mencionar a otros investigadores y autores cuyos estudios y procedimientos guardan aún vigencia para el desarrollo de las actividades fabriles, tales como: Harold B. Maynard (autor de un conocido manual de la producción industrial e introductor del método MTM, que asigna tiempos predeterminados a micro movimientos para poder así establecer estándares prescindiendo del cronometraje), John F. Immer, (estudioso de los problemas de plantas industriales, líneas de producción y

disposición de sectores), Joseph M. Juran ( que realiza significativos aportes a la tecnología del control de calidad), John L. Burbidge (que desarrollara la “tecnología de grupo”, sistema que combina formas de trabajo con disposición de la planta, para obtener una mayor eficiencia conjunta), etc.

Además, dentro de este grupo no debe omitirse la mención a Henry Ford, que no era investigador o un tratadista sino un industrial, pero que desarrolló el concepto de producción en serie, al aplicarlo en su fábrica de automóviles, trasladando a ella un esquema de trabajo similar al entonces usado en los mataderos de Chicago. La importancia de su generalización fue clave para viabilizar una producción masiva que hiciera frente a las crecientes necesidades de mercados en expansión.



## ACTIVIDAD 16

- Explicar (en un documento/archivo) la concepción de administración de la escuela del campo dirección y administración general y el de la escuela del campo fabril o ingeniería industrial.
- Analizar la siguiente afirmación de Drucker y relacionar el valor de la administración con la misión o la función social que el autor le asigna a la empresa.

*“Las empresas comerciales e industriales y también las institucionales de servicios públicos, son órganos de la sociedad. No existen como un fin en sí mismo, sino para cumplir un propósito social específico y para satisfacer una necesidad específica de la sociedad, la comunidad o el individuo. No son fines por derecho propio, sino medios. El interrogante apropiado que debemos formular en relación con ellas no es que son sino que actividad se les atribuye y cuáles son sus tareas.*

*A su vez, la administración es el órgano de la institución. Carece de función propia y en realidad no tiene existencia autónoma. Nada significa la administración separada de la institución a la cual sirve.*

*Hay tres tareas -tienen la misma importancia pero son esencialmente diferentes- que deben ser ejecutadas por la administración para que la institución a su cargo pueda funcionar y realizar el aporte que le corresponde:*

- *El propósito y la misión específicos de la institución, trátese de una empresa comercial, industrial, un hospital o una universidad.*
- *Obtener un trabajo productivo y lograr que el trabajador consiga resultados.*
- *Encauzar las influencias y las responsabilidades sociales.”*



Continuamos con la lectura del apunte

## 9. Teoría de los sistemas

Ludwing Von Bertalanffy fue quien expuso por primera vez la teoría general de los sistemas, con la intención de lograr una metodología integradora para el tratamiento del problema científico.

El término sistema y el concepto básico que este encierra tiene antecedentes muy antiguos, pero no alcanzaron el grado de estructuración que Bertalanffy puso en circulación a principio de los años 30 cuando reaccionando contra los excesos de aplicación de los métodos mecanicistas, expuso una teoría inspirada en la biología, estableciendo que el objetivo principal de las ciencias biológicas radica en el estudio y descubrimiento de los principios de organización en los diferentes niveles.

Fueron enunciados en la década del 30 (aunque dicho autor registra antecedentes de trabajos realizados entre 1925 y 1926). Pero recién en 1954 el esfuerzo realizado por Bertalanffy, junto al economista K. Boulding, el bio-matemático Rapoport y el fisiólogo Ralph Gerard se funda la Sociedad para la Investigación General de los Sistemas.

Bertalanffy cita las funciones principales asignadas a dicha sociedad:

- Investigar el isomorfismo, leyes y modelos en varios campos y fomentar provechosas transferencias de un campo a otro.
- Estimular el desarrollo de modelos teóricos adecuados en los campos que carecen de ellos.

- Minimizar la repetición de esfuerzo teórico en los diferentes campos.
- Promover la unidad de la ciencia mejorando la comunicación entre especialistas.
- Resulta muy clara la intención de estos científicos de evitar el divorcio que se produce en el campo científico.

En el primer objetivo que se fijó la Sociedad, está claramente marcada la búsqueda de aspectos comunes que posibilitaran una transferencia ínter científica, con el consecuente enriquecimiento general. En los restantes objetivos se proponen la búsqueda de medios de coordinación científica y una manifiesta voluntad de integración y de mejoramiento en los canales de la difusión y comunicación científica.

Buckley dice al respecto:

*La sociología y la teoría de los sistemas estudian en común muchos aspectos científicos; los conjuntos y el modo de abordarlos respetando su carácter, el análisis general de la organización, la relación compleja y dinámica de sus partes, especialmente cuando estas son cambiantes y las relaciones no son rígidas, los problemas de intercambio íntimo con el medio; la persecución de metas; la constante elaboración estructural, esto es, la evolución más o menos adaptativa y la mecánica de control, la autorregulación y la auto dirección.*

*Es por ello que la sociología debe proponerse la investigación de los principios y métodos de la teoría de los sistemas, en cuanto esta pudiera servir de base a un modelo o marco teórico más apropiado para el análisis del sistema socio-cultural.*

En forma paralela la sociología también se halla embarcada en el intento de renovar su metodología científica basándose en la teoría de los sistemas.

Las metas de la teoría de los sistemas no buscan meras analogías entre ciencias sino que tratan de evitar esa superficialidad científica que ha estancado a la ciencia. El instrumento en esta teoría lo conforman modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos. Obviamente, la búsqueda de integración y comunicación científica y los esfuerzos por evitar las superposiciones y las repeticiones aparecen en toda su importancia e indican que los objetivos de la teoría general de los sistemas trascienden largamente a las supuestas analogías en la que sus críticos pretenden condenar sus aportes.

Las metas principales de la teoría general de los sistemas son las siguientes:

- Existe una tendencia general hacia la integración en las varias ciencias naturales y sociales.
- Tall integración gira en torno de una teoría general de los sistemas.
- Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.
- Al elaborar principios unificadores que corren verticalmente por el universo de la ciencia, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia.
- Esto puede conducir a una integración, que hace mucha falta en la institución científica.

La estructura metodológica de este modelo permite armar un espectro de las ciencias con sus relaciones de dependencia e interdependencia.

Esta teoría constituye un aporte conceptual que orienta y clasifica la labor de investigación científica. Permite, por otra parte, establecer la vinculación científica entre los diferentes campos, con el aditamento importante de conocer, además, la jerarquía o rango de los mismos.

Buckley, principal precursor de esta teoría, categoriza a los modelos existentes en dos tipos:

- Modelos de extracción y origen mecánico, a los que denomina modelos de equilibrio: en rigor, el modelo de equilibrio es aplicable a tipos de sistemas que se caracterizan por perder organización al desplazarse hacia un punto de equilibrio y con posterioridad tienden a mantener ese nivel mínimo dentro de condiciones de perturbación relativamente estrechas.
- Modelos de extracción y origen biológicos, a los que llama modelos orgánicos u homeostáticos: los modelos homeostáticos son aplicables a sistemas que tienden a mantener un nivel de organización relativamente elevado a pesar de las tendencias constantes a disminuirlos.

El modelo procesal o de sistema complejo adaptativo es aplicado a los sistemas caracterizados por la evolución de la organización; como veremos, se benefician con las perturbaciones y la variedad del medio y, de hecho, dependen de éstas.

Son varios los teóricos que basaron su enfoque de la administración en la Teoría general de los sistemas (TGS), todos estos enfoques conciben a la organización como un sistema de sistemas abiertos, es decir que se puede analizar la totalidad a partir del análisis de las partes que la componen en relación con su entorno.

No se puede concebir ninguna organización que se desarrolle aislada de su entorno, y las situaciones de fracaso de las organizaciones son generalmente provocadas por su aislamiento.

La capacidad de los sistemas de dar respuesta y adaptarse a los cambios del ambiente se conoce como homeostasis. Es la propiedad de supervivencia y crecimiento que tienen los sistemas. En las organizaciones sociales, estos procesos se enriquecen por contextos cambiantes y por el comportamiento creativo e innovador del ser humano.

Toda asociación ordenada de elementos contribuye al estudio y su comprensión.

Los elementos fundamentales y a la vez distintivos de este modelo se deben buscar en las siguientes concepciones:

- Parte de la hipótesis de que las organizaciones tienden a una permanente transformación estructural.
  - Este proceso de transformación estructural permanente, lejos de resultar nocivo y perjudicial, permite que las organizaciones se conserven en forma activa y eficiente; en suma, es su razón de supervivencia.
  - La existencia de una dosis de tensión es una característica propia de las organizaciones; lo importante no está en erradicarla sino en, integrarla al nivel óptimo que el sistema necesita.
  - No existen analogías entre un cuerpo humano y una organización, salvo que ambas pueden ser concebidas como sistemas, donde todo está formado por la mutua dependencia de las partes.
  - El sistema de la organización no puede ser confundido con la estructura que sus componentes pueden adoptar en un momento determinado.
  - Esto es circunstancial, mientras que el sistema es trascendente y puede adoptar otras formas de estructura según las necesidades que el medio ambiente y su nivel interno le exijan.

Por su armado metodológico es consistente, y se adapta a las exigencias de las organizaciones en sus características emergentes.

Unidas a estas ventajas de tipo metodológico, debemos agregarle que por ser expuesto dentro de la teoría general de los sistemas cuenta con un nivel semántico, esto quiere decir que adecua la utilización de las palabras para transmitir sus postulados, hecho que le permite una natural integración al campo de la administración.



## ACTIVIDAD 17

- ¿Cuáles han sido los aportes más interesantes de la teoría general de los sistemas al campo administrativo?
- Elaborar un texto-archivo con las respuestas y consultar con el tutor.



## ACTIVIDAD 18 Obligatoria

- Les proponemos completar el cuadro comparativo de las diferentes corrientes que presentamos a continuación, señalando los siguientes aspectos:

Escuelas	Contexto histórico en que se desarrolló	Autores que la proponen	Principios o elementos fundamentales
Escuela de la administración científica			
Escuela de administración industrial y general			
Escuela de las relaciones humanas			
Escuela de las sociología y la psicología			
Escuela burocráticas			
Escuela del campo dirección y administración general			
Escuela del campo fabril o ingeniería industrial			
Teoría de los sistemas			

- Presentar un informe estableciendo una comparación entre la concepción de hombre, de trabajo, de organización y de autoridad esbozado por cada escuela.
- ¿Cuál de las escuelas que hemos visto en el texto es la más aplicable en la actualidad para la administración de una pequeña o mediana empresa? ¿Por qué?
- Enumerar los principios que pueden ser aplicados en la actualidad.



¿Quedó alguna duda? ¿Alguna actividad que no sé cómo resolverla? Los espera el tutor en el Campus Virtual o en el encuentro presencial para acompañarlos y ayudarlos.







## UNIDAD 3 Funciones y decisiones en la administración



¡ Empezamos a estudiar!

Conozcamos un poco más sobre este tema leyendo el apunte de clase que se encuentra a continuación.

### Apunte de clase: Funciones y decisiones en la administración



#### 1. Introducción

En esta unidad les proponemos indagar sobre el proceso administrativo y a partir de sus contenidos y su descripción en general, abordar el alcance que han tenido distintas interpretaciones sobre las funciones de la empresa. Estas interpretaciones se relacionan básicamente con algunos de los autores de las distintas corrientes administrativas que hemos visto en la unidad anterior, lo que nos permitirá comprender cuál de ellas es la más recomendable de utilizar en cada caso, ya que dentro de cada organización se pueden dar situaciones en las que los tratamientos a utilizar serán variados, por ejemplo: el proceso administrativo no se abordará de la misma manera en una organización pequeña, como podría ser el taller de una familia, que de la forma en la que se lo pensara en una organización como Arcor S.A.

También se busca explicar la interrelación de las diferentes etapas que componen al proceso administrativo y la relación del mismo con otros contenidos y conceptos vinculados a las organizaciones nos detendremos primordialmente en las pymes (pequeñas y medianas empresas).

Luego, nos centraremos en el abordaje del planeamiento empresarial, lo que implica estudiar la fijación de objetivos y formular una estrategia y un conjunto de planes para alcanzarlos.

El siguiente tema a tratar en esta unidad será la función “organización” como actividad de la empresa, que es una de las funciones de la administración que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer y cómo deben agruparse.

#### 2. El proceso administrativo como función de la administración

La administración está compuesta de acciones proyectadas hacia delante en el tiempo, cada acción tiene sentido cuando se relaciona con otra acción que le da significado concreto al conjunto de ellas. De este modo, podemos pensar la administración como un proceso administrativo que implica la acción para lograr objetivos en un tiempo determinado y con un fin en común.

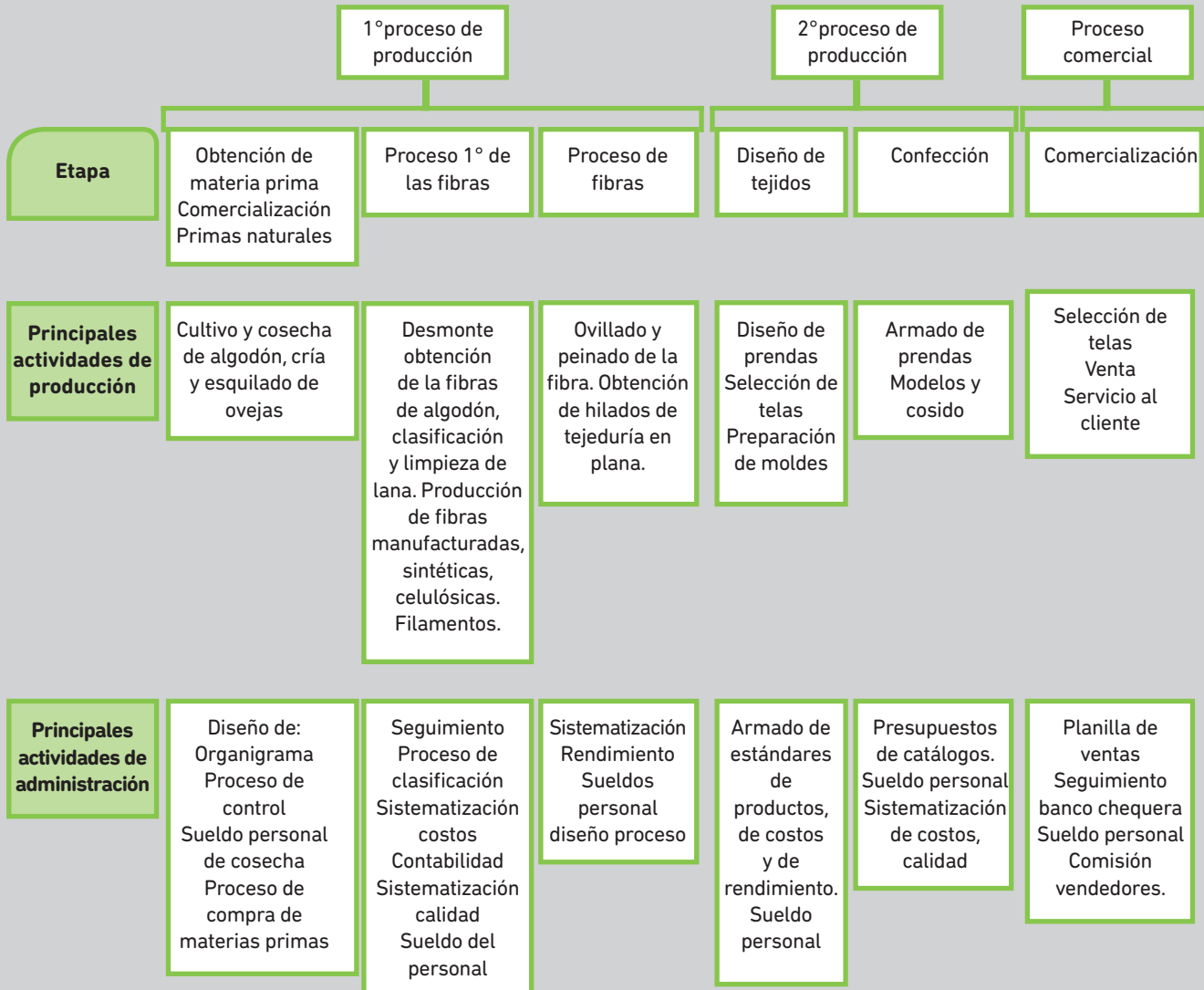
Pero como todo proceso, no solamente depende de sí mismo sino que se desarrolla en base a un contexto o situación en particular y del objetivo final que tenga la organización; es por eso, que podemos decir que un proceso supone interrelacionarse con otros procesos para dar una continuidad y llegar al objetivo proyectado, aclarando de esta manera que es un conjunto de fases sucesivas.



## ACTIVIDAD 19

En el siguiente esquema hemos desarrollado los procesos de producción, comercialización, y administrativo de una empresa textil. A partir del mismo:

- Explicar las interrelaciones que existen entre los diferentes procesos.
- Explicitar los objetivos de cada uno.
- Explicar la importancia del proceso administrativo en la cadena productiva.



### 3. Proceso administrativo

Como tuvieron oportunidad de estudiar en la unidad 1, la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro, mediante un proceso por el cual se logran determinados objetivos previamente fijados para la utilización racional de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

Ese proceso es llamado proceso administrativo, que se define como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Estas fases o etapas se interrelacionan constituyendo de esta manera un proceso integral. Proceso que se puede llevar a cabo mediante las funciones de la administración que son puestas en marcha por quienes tienen las responsabilidades directivas de la organización.

Para tener en cuenta:

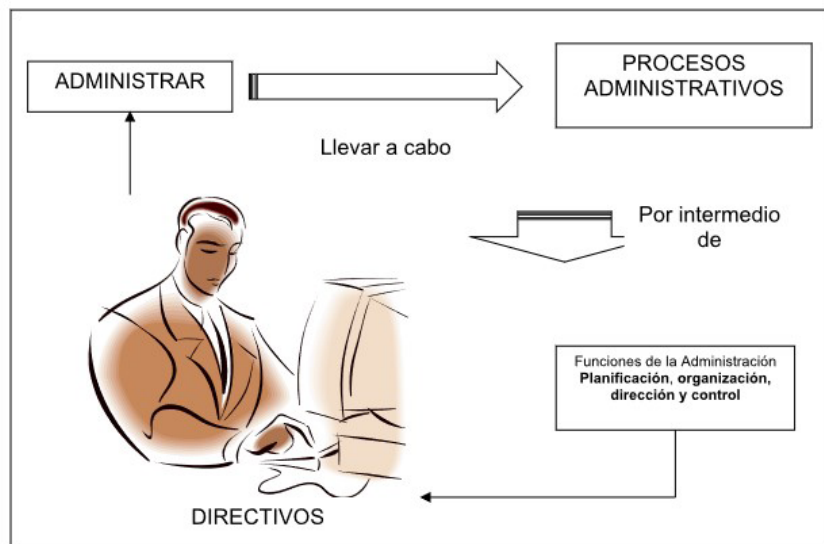
- Cuando utilizamos el vocablo organización, podemos referirnos a dos significados distintos:

- 1) A un ente u organismo con y sin fines de lucro, por ejemplo, una empresa que es una organización con fines de lucro o;

- 2) A la acción de organizar; acción que se vuelve necesaria dentro de cualquier ente o institución para que sus miembros puedan llegar a los objetivos propuestos.

Para evitar confusiones al respecto y a los efectos de una mejor comprensión de los contenidos, siempre que nos estemos refiriendo a un ente u organismo utilizaremos directamente la forma organizativa adquirida por ese ente. Por ejemplo: empresa, sociedad de fomento, pyme, emprendimiento, etc. Y cuando se utilice la palabra organización nos estaremos refiriendo a la acción o función de organizar.

Entonces y a modo de resumen de lo anteriormente expresado podemos esquematizarlo de la siguiente manera:



Entonces, indagamos acerca de: ¿qué es el proceso administrativo?

En 1886 Henry Fayol presenta el primer modelo de proceso administrativo, lo presenta como: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, llamando a estos elementos las funciones gerenciales o del administrador (ya que consideraba que debían ser ejercidas por los administradores de cada empresa o ente), y considera que los mismos constituyen los principios

básicos de la administración. Fayol se concentró en el estudio del conjunto de variables de los procesos, de allí que a esta corriente denominada clásica también se la denominara Escuela o enfoque del proceso.

Los pensadores de la administración han esbozado diferentes definiciones del proceso administrativo algunas de ellas son:

Según Ferry George la planeación, organización, ejecución y control constituyen el proceso administrativo y son medios por los cuales se administra.

Laris Casillas sostiene que el proceso administrativo es la administración en marcha y que las etapas que lo componen son: planeación, organización, integración, dirección y control. Las mismas constituyen etapas dinámicas.

Se define al proceso administrativo como un proceso social que tiene como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizacional.



## ACTIVIDAD 20

Comparar las definiciones de proceso administrativo presentadas, estableciendo semejanzas y diferencias, y elaborar una nueva definición.



Continuamos con la lectura del apunte

Como se puede apreciar, hay diferencias con respecto a la consideración de las etapas del proceso administrativo, ya que algunos autores concentran unas etapas en otras y otros consideran que deben dividirse en más funciones, pero a los fines del presente módulo tomaremos aquellas que son las más coincidentes entre los pensadores.

El proceso administrativo está compuesto por las diversas funciones o etapas que hemos mencionado, y estas etapas son las que desarrollaremos en esta unidad y en la siguiente, ya que por su importancia merecen ser abordadas con un grado mayor de profundidad. Ellas son:

- Planeamiento
- Organización
- Dirección
- Control

Estas cuatro funciones o etapas de la administración constituyen el proceso administrativo y son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse una empresa.

El proceso administrativo se interrelaciona constantemente. Es por eso que, por ejemplo, la planificación debe preceder a la actividad de organizar y el controlar debe seguir a las demás funciones. A su vez el control puede determinar modificaciones y, por lo tanto, se deberá pensar un nuevo plan.

El análisis del proceso administrativo aplicado a las funciones administrativas permite construir un esquema conceptual, identificar elementos o principios y desarrollar una **teoría administrativa** que pueda aplicarse a todas las organizaciones (públicas o privadas y de cualquier rubro) y a todos los niveles de estructura de dichas organizaciones (desde el administrador o presidente hasta el sector más pequeño en que se hayan agrupado las actividades).

La teoría administrativa le asigna un protagonismo importante al proceso o ciclo administrativo, ya que se considera que con la sistematización del mismo se puede organizar la experiencia y de esta forma perfeccionar la práctica, demostrando que se puede enseñar y aprender a administrar.





- 1) ¿Consideran que es posible aprender a administrar?
- 2) Un emprendedor: ¿desarrolla todas las funciones administrativas del proceso de administración? ¿Consideran que el contexto condiciona para poder desarrollarlas?

» » » » »  
Continuamos con la lectura del apunte

### 3. 1. Características del proceso administrativo

Nos detendremos ahora en el estudio del proceso administrativo, para ello nos centraremos en conocer sus características:

- El proceso administrativo es sistémico: el proceso administrativo tiene carácter sistémico ya que cada una de las etapas es en sí misma un proceso cíclico y con realimentación, lo que posibilita comprender todo el proceso y cada una de sus etapas como un sistema en el que los elementos interactúan entre sí y cuyo producto final no puede atribuirse a uno de ellos sino al conjunto.
- Orden lógico: si bien las etapas se van dando simultáneamente, cada una de las mismas le sucede a la otra hasta completar así el ciclo. De este modo, es interesante pensar como ejemplo una pequeña empresa que planea sus compras, luego organiza la producción, la dirige para que se produzca tal como fue planeada y finalmente controla la producción. Esta secuencia es la que generalmente se da en este tipo de empresas.
- Secuencialidad: la idea de proceso lleva a una secuencia particular, cada etapa del proceso administrativo constituye en sí misma un proceso, es decir que cada una tiene su propia dinámica y secuencia de pasos a seguir.
- Simultaneidad: temporalmente las etapas del proceso se dan en forma simultánea en las distintas áreas de la organización.

### 3. 2. Funciones del proceso

Como hemos explicado anteriormente, en esta unidad tomaremos como base de estudio la división del proceso administrativo en cuatro elementos, etapas, o funciones básicas (planeación, organización, dirección y control), estas se originaron en la teoría de Fayol; con posterioridad fueron desarrolladas también otras etapas denominadas subyacentes por diversos autores, como por ejemplo, el suministro de personal y la administración de los recursos humanos. Consideradas por las corrientes de las escuelas con enfoque humanista, y que actualmente integran los elementos, fases o funciones básicas.

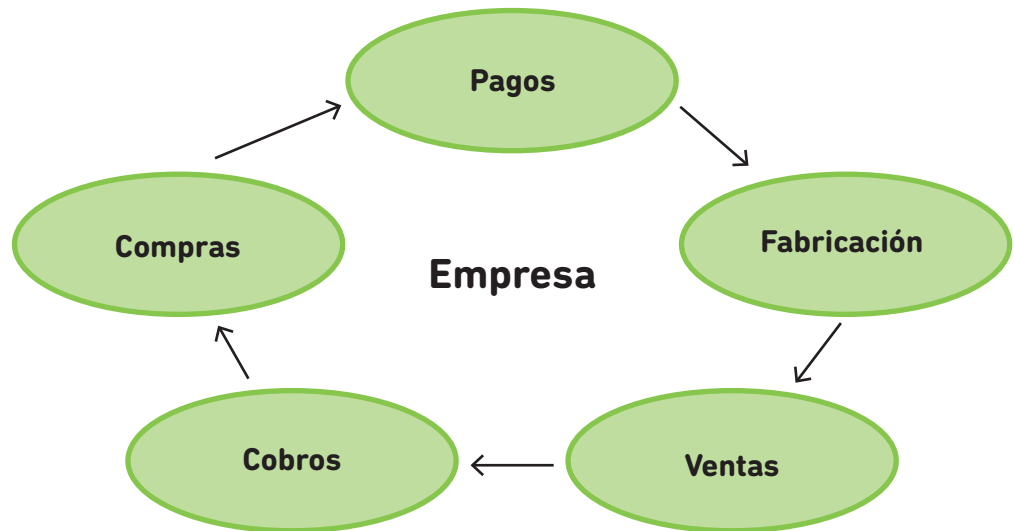
### 3. 3. Dimensiones reales del proceso administrativo

El proceso administrativo toma dimensión real con el ciclo operativo de la empresa o emprendimiento. Éste describe las actividades de la misma y tiene un circuito particular según la actividad y rubro que se desarrolle.

Se denomina ciclo operativo al proceso que enmarca las actividades básicas que realizan las empresas, según sean industriales o comerciales:

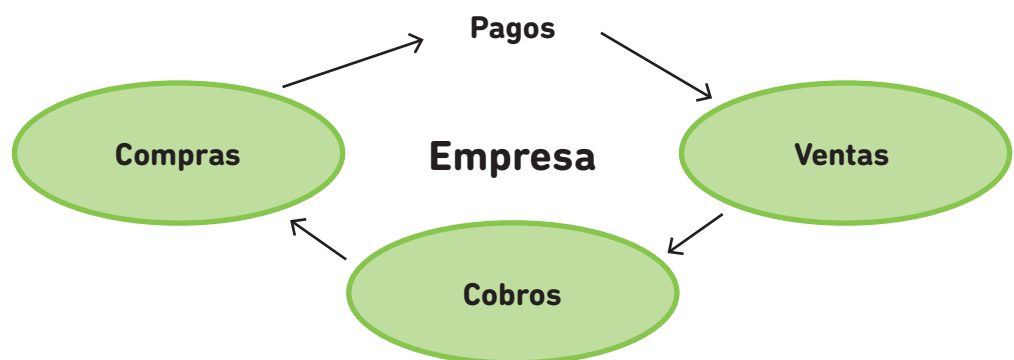
Si las empresas están dedicadas a la fabricación de servicios o de productos, como en el ejemplo de la producción textil que hemos desarrollado, el circuito que se lleva a cabo es el siguiente:

- Se realizan las compras de los materiales necesarios para la producción de los bienes: tela, hilo, insumos para embalaje, botones, etc.
- Efectúan los pagos a los que se comprometieron al realizar las compras
- Se fabrican los diferentes productos de indumentaria mediante el proceso productivo pertinente
- Se ofrecen a los clientes los productos, por ejemplo: remeras, pantalones, etc.
- Se cobran los bienes vendidos a través del circuito de cobranzas y posteriormente se reinicia el ciclo con las compras para comenzar nuevamente la producción textil.



Para las empresas comerciales el ciclo administrativo conlleva cuatro etapas:

- Comienza con las compras de las mercaderías para la venta
- Se hacen los pagos correspondientes a los proveedores
- Se ubica la mercadería para la venta
- Se realiza la misma
- Se cobran las ventas efectuadas para posteriormente volver a comenzar el ciclo realizando las compras de las mercaderías.



Dichos ciclos se repiten. Así si en un momento dado si observamos la actividad de una empresa vemos que se están llevando a cabo simultáneamente todas las actividades descritas (se está comprando, pagando, fabricando, vendiendo o revendiendo, cobrando) sin que se pueda determinar claramente que faz del ciclo operativo se ejecuta entonces, ya que estos se superponen constantemente, dado el dinamismo de la gestión económica.



- Veamos detalladamente cada uno de los componentes del ciclo operativo:
- Compras: es el acto en el que se adquieren las mercaderías (en el caso de ser empresas comerciales que se dedican a la compra y venta), o de la compra de los insumo y/o materias primas en las empresas industriales de fabricación y/o elaboración de bienes y/o servicios.
  - Pagos: acto formal en el que se abona en dinero o en especie un bien o un servicio.
  - Fabricación o producción: es el proceso de transformar los diversos materiales para la fabricación de los bienes y/o servicios.
  - Ventas: acto en que se entrega la propiedad de un bien o servicio.
  - Cobros: acto en el que se realiza la gestión por la cual se acuerda una determinada forma de pago y se cobran las ventas efectuadas, puede ser en el mismo momento en el que se entrega la propiedad del bien o posterior a ese acto, acordando una forma de pago a plazo.



## ACTIVIDAD 22

Leer atentamente el caso del emprendimiento “LA TERNURA” y reflexionar a partir de las preguntas planteadas a continuación del mismo:

- Pablo, Estela y Marcela han conformado el emprendimiento asociativo de confección “LA TERNURA”. Han logrado un financiamiento del Estado Nacional para la compra de una parte de los elementos para la producción de acolchados.
  - Con este aporte inicial han podido adquirir 65 metros de tela rústica, 500 metros de flecos, 40 conos de hilo, y 500 folletos para promoción. Han pagado la tela rústica \$250 el metro; los conos de hilo \$10,50 la unidad y \$500 los 500 folletos.
  - La idea es fabricar 40 acolchados con flecos, que calculan que es la cantidad que será posible comercializar en un mes mediante venta directa en el barrio y alrededores.
  - El grupo, después de revisar todo lo anterior, observa que será necesario presentar el producto adecuadamente, así que deciden comprar 40 bolsas de nylon a razón de \$ 0,50 centavos cada una.
  - Pablo es el encargado de comercializar la producción y lo realiza ofreciendo los productos de casa en casa y en los comercios minoristas de la zona. Estela por su parte es la que más experiencia tiene en la actividad, por lo tanto, es la que dirige de alguna manera muchas de las acciones del emprendimiento; es la que confecciona las colchas, elige los colores y diseños y le enseña a Marcela a realizar estas tareas. Marcela acompañada por Estela se encarga de las compras y de ayudar en todas las acciones que Estela va marcando.
  - Compran las materias primas al contado y las adquieren en varios mayoristas del rubro. Las ventas, en un 80 %, son al contado y el 20% restante es a crédito semanal.
  - El emprendimiento está creciendo día a día, por lo que Marcelo opina que ya deberían estar tramitando una cuenta corriente en el Banco Provincia, este tema se tratará en la próxima reunión semanal que sus integrantes realizan, y que en este caso será para definir el rumbo del emprendimiento.
- 1) Describir el proceso administrativo visualizado y mencionar las tareas en cada paso.
  - 2) Explicar el proceso descrito a partir de las cuatro características del proceso administrativo (proceso sistémico, orden lógico, secuencialidad, simultaneidad).

## 4. La planificación empresarial

El proceso de planificación es un proceso por medio del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos.

La planeación salva la brecha existente entre el lugar ocupado y dónde se quiere llegar. Consiste en determinar por anticipado qué es necesario hacer para alcanzar un objetivo específico. Comprende seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre posibilidades futuras de acción.

La planificación decide el qué, cuándo, dónde, quién y cómo se debe realizar una actividad, acción o proyecto. Implica elaborar pronósticos, establecer metas y seleccionar los procedimientos para llevar a cabo las decisiones.

Consiste básicamente en tomar decisiones por adelantado. El proceso de planificación es equivalente al proceso de toma de decisiones.

Por ejemplo, podemos mencionar que cuando cada mañana planificamos nuestro día y elegimos qué ropa utilizar, de qué forma llegaremos a nuestro trabajo, a qué hora realizaremos las llamadas telefónicas, si almorzaremos o no y a qué hora lo haremos, estamos anticipando decisiones que de no haberlo planeado, igual habiéramos tenido que tomar. Estas acciones no se limitan a la organización temporal de movimientos físicos sino también a la planificación de pensamientos para realizar lo conducente.

Les proponemos la siguiente actividad con el propósito de introducirlo en la importancia de la planificación.



### ACTIVIDAD 23

#### *El juego de las tareas*

Ustedes salen de su casa a las 9.15 h y deben realizar una serie de tareas, para luego estar de regreso en su domicilio a las 13 h.

Para recorrer el camino desde su casa a la estación se tardan 30 minutos. La oficina donde deben pagar la cuota del crédito que le dieron para realizar un micro emprendimiento (cuota de micro crédito) cierra a las 10 h. Los comercios y el correo cierran a las 12 h. y la panadería abre después de las 11 h. El recorrido debe hacerse a pie. Las tareas son las siguientes:

- 1) Reunirse con el Grupo Solidario con el cual tomó el crédito.
- 2) Recoger una máquina de escribir en el taller.
- 3) Comprar materia prima e insumos para producir.
- 4) Mandar un paquete de 10 kg. por correo.
- 5) Pagar la cuota del crédito del micro-emprendimiento.
- 6) Comprar pan.
- 7) Comprar  $\frac{1}{2}$  kg. de café.
- 8) Esperar unos amigos que llegan en el tren de las 12.30 h.
- 9) Comprar un libro-caja para registrar los movimientos diarios del emprendimiento.
- 10) Comprar  $\frac{1}{4}$  kg. de manteca en el almacén.

Les proponemos que establezcan el orden en el cual realizarán todas las tareas, elaborando una planificación que les permita llegar a realizarlas todas, esquematizando el recorrido.

En esta actividad del juego de las tareas vimos cómo, para armar nuestro recorrido, tuvimos que definir un plan de acción para que los objetivos pudieran ser cumplidos en tiempo y forma.



## ACTIVIDAD 24 Obligatoria

Ahora veamos qué nos dicen algunos autores relacionados con la administración. Leer atentamente las siguientes definiciones, buscando similitudes y realizando una síntesis.

- “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.” Reyes Ponce (1971).
- “La planeación es la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.” Ernest Dale (1972).
- “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.” George R. Terry (1967).
- “El proceso de planeación estratégica busca apoyar a las organizaciones para especificar su rumbo, de acuerdo con la participación que quieran tener en el mercado y en la sociedad en el futuro.” A. Rodas Carpizo (1999).
- “La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.” L. J. Kazmier (1993).



Continuamos con la lectura del apunte

### Algunos enfoques sobre la planificación

Sobre la base de las definiciones presentadas en la actividad anterior, podemos decir que la planificación implica **determinar diversos planes de acción** realizando un **análisis** de ellos para **prever situaciones futuras** de la organización y de esta manera **conseguir los objetivos** de la misma **tomando la decisión más acertada** posible.

Para poder comprender mejor esta definición nos detendremos ahora a analizar cada elemento de la misma:

**Determinar diversos planes de acción:** al determinar diversos planes de acción debemos considerar las estrategias necesarias y las acciones que vamos a llevar a cabo para poder planificar, esto supone tener en cuenta varios caminos posibles. En la actividad del juego de las tareas, para marcar un camino seguramente tuvimos que marcar varios para optar por uno de ellos.

**Realizar un análisis de los planes de acción:** a partir del análisis de los distintos caminos posibles, seleccionar el plan de acción más adecuado para alcanzar los objetivos de la empresa. Si nos referimos a la actividad anterior, de todos los caminos posibles hemos tenido que analizar cuál era el más conveniente para cumplir con todas las tareas.

**Prever situaciones futuras:** identificar las situaciones futuras que puedan afectar a la organización en la concreción del objetivo final y determinar las acciones necesarias para evitar dichas situaciones. En nuestro ejemplo del juego de las tareas, fue importante haber previsto la importancia de llegar a tiempo a pagar la cuota del crédito dentro del horario fijado y de ese modo cumplir con el objetivo de llegar a realizar todas las tareas.

**Conseguir los objetivos tomando la decisión más acertada** para poder alcanzar un resultado positivo para la organización. Esto en nuestro ejemplo tiene que ver con poder cumplir todas las tareas de la forma más correcta posible.

## 4. 1. Importancia y etapas de la planificación

¿Por qué es importante la planificación?

La planificación ayuda a empresarios o emprendedores a mejorar las probabilidades de que la empresa o el emprendimiento logren sus objetivos.

Fomenta el aprendizaje en la organización y en especial la identificación de problemas claves, oportunidades y nuevas estrategias.

El proceso de planificación requiere de una secuencia de realización determinada. Son de general aceptación las siguientes fases o etapas:

**1) Identificación del problema:** en esta etapa se realiza la definición y determinación de los problemas actuales y futuros, así como sus interrelaciones. Se analiza el entorno, tanto sus oportunidades y amenazas como el posicionamiento actual de la empresa, mercados, productos y tecnología, así como competidores a los que se enfrenta, lo que lleva a establecer sus puntos fuertes y débiles. Es una etapa de recogida de información, con determinación de los problemas y de sus causas.

Veamos un ejemplo:

Si a un emprendedor dedicado a la gastronomía, se le presenta la posibilidad de conseguir la concesión de la comida del personal de una fábrica con una dotación de 3.000 empleados, deberá realizar una planificación sobre cómo poder satisfacer este nuevo mercado. Para lograr sus objetivos, evaluará si es conveniente o no, a través de una investigación en ese mercado y una consideración de lo que dejará de hacer para dedicarse a este comedor.

**2) Especificación de objetivos:** se fijará una primera aproximación sobre la situación futura deseada, estableciendo los objetivos que permitan alcanzarla, los que deberán ser coherentes con los recursos disponibles. Los objetivos especifican los resultados esperados, señalando a qué se le deberá dar prioridad y qué tendrá que lograrse mediante la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas y programas. Siguiendo con el ejemplo anterior, el microempresario deberá también establecer cuáles objetivos son los que desea que tengan éxito, ya que la idea es ofrecer el servicio en la fábrica pero también seguir vendiendo en su local. Para ello deberá estimar una cantidad de producción de lo que pretende vender en el interior de esa fábrica, por ejemplo pensar en que satisfacer a 3.000 comensales diarios, representaría un volumen de ventas de 3.000 raciones, o estimar que le venderá solamente a 500 comensales lo que daría un total de 500 raciones. O sea, deberá tener en cuenta que le puede ir demasiado bien o demasiado mal, para ello empezará vendiendo pocas cantidades y luego sobre la base de las ventas obtenidas ofrecerá mayor cantidad o no, con respecto a como lo hizo la primera vez. En este caso deberá prever que no solamente atenderá al público que le compra habitualmente sino que su servicio traspasará las fronteras de su propio negocio por lo que deberá ponerse como objetivo poder satisfacer ambas demandas, para ello tendrá que diseñar procedimientos para que en la empresa se produzcan las cantidades necesarias y suficientes para poder cumplir con los mercados que pretende alcanzar, por ejemplo, deberá producir la cantidad de raciones que estima vender en la fábrica que varíaran de 500 a 3.000, más aquellas que piensa comercializar fuera de ese mercado, las que podría estimar como 600 raciones más.

**3) Desarrollo de premisas para implementar pronósticos, políticas y planes:** esto implica la elaboración de pronósticos o supuestos sobre el medio ambiente en el cual se llevará a cabo el plan. Las premisas pueden definirse como suposiciones que deben ser consideradas en aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el desarrollo del plan. Las políticas que se deben implementar en esta etapa están referidas a los criterios generales de ejecución que apoyan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias diseñadas dentro de la empresa u organización. Siguiendo con nuestro ejemplo del microempresario, que venimos desarrollando: tendrá que coordinar con el resto de los integrantes de la empresa y de todos los sectores o áreas para poder llevar a cabo el resultado esperado, ya que no solo de él va a depender que el objetivo se logre, sino que intervienen distintas personas que tienen que estar de acuerdo y apoyar la iniciativa tomada.

**4) Determinación de cursos alternativos:** el cuarto paso es la planeación, consiste en buscar y examinar los diversos cursos alternativos de acción.

Ahora bien, supongamos que nuestro empresario cree que todo va a salir bien si ofrece su servicio y sus productos también en el comedor de la fábrica; pero, convengamos que puede ser que no sea así; entonces va a elaborar también un curso alternativo que podría ser: ampliar el mercado interno dedicándose a la venta en otras localidades u ofrecer también el servicio a otras fábricas; por si las cosas no salen como lo planificó. Tendrá en cuenta varias alternativas en el caso de no alcanzar el objetivo de suficientes ventas en el exterior.

Muchas veces dentro de las empresas los cursos de acción no se visualizan claramente y es importante pensar todas las alternativas posibles para favorecer los objetivos planteados.

**5) Evaluación de cursos alternativos:** después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el siguiente paso es evaluarlos, ponderando los que se ajusten a las premisas y las metas.

Aquí, y siguiendo con el ejemplo de nuestro microempresario, evaluará los cursos alternativos a las posibilidades de éxito de ese negocio en esa fábrica en particular, para lo cual tendrá en cuenta si todo va a salir bien o todo va a salir muy mal. Para ello decidirá si:

- Reducir el valor de los precios de venta de sus productos. **(1)**
- Hacer promociones del estilo “lleve dos pague uno”. **(2)**
- O, en el caso extremo, decidirá no vender más en la fábrica y sí aumentar los canales de venta en el mercado local.

Acciones	Alternativa 1	Alternativa 2
Ingresos por ventas	\$50.000	\$68.000
Egresos por costo material	\$18.000	\$25.000
Por persona empleado	\$15.000	\$20.000
Dificultad inmediata para enfrentar la alternativa	Si	No

En el cuadro el emprendedor evalúa las alternativas posibles que definió sobre la base de los siguientes ejes: ingresos que obtendría en cada alternativa, egresos en materiales y en mano de obra y disponibilidad o flexibilidad para el abordaje inmediato de la alternativa.



**6) Seleccionar un curso:** este es el punto en el que se adopta el plan, el punto donde se toma la decisión final. Ocasionalmente, el análisis y la evaluación de cursos alternativos dan por resultado que dos o más son aconsejables, es ahí donde el equipo directivo en el caso de una empresa, emprendedor o dueño, en el caso de pequeñas y medianas empresas, puede decidir seguir varios cursos de acción en vez de uno o elegir uno de ellos por considerarlo el más adecuado. Retomando el ejemplo, considerará si los cursos de acción alternativos son aconsejables y decidirá los mejores para su puesta en marcha. Asimismo elaborará estos planes alternativos. En el caso del ejemplo seleccionará una de las dos alternativas sobre la base de la evaluación realizada anteriormente.

**7) Formulación de planes derivados o planes de apoyo:** cuando se toma la decisión, pocas veces la planeación está completa; en muchas oportunidades se necesitan planes derivados que apoyan el plan central, como por ejemplo la necesidad de compra de equipos, de materiales o recursos necesarios para ejecutar el plan básico. Quizás en nuestro ejemplo el emprendedor para poder seguir su plan deberá comprar una cocina más, o un freezer o incorporar una nueva persona que le ayude en las tareas.

**8) Expresión numérica de los planes mediante presupuesto:** esto significa que se deberá planificar un presupuesto en detalle, de los gastos necesarios para que se lleven a cabo los distintos planes, esto implica darles valor numérico en pesos para realizar tal planificación.

Por ejemplo vamos a suponer que los valores presupuestados serán de:

- **Planificación Alternativa (1):** \$33.000 (son los compuestos por los costos variables más los costos de los trabajadores, que componen el monto mínimo para poder operar en el negocio de comidas).

- **Planificación Alternativa (2):** \$45.000 (son los compuestos por los costos variables, más los costos de los trabajadores, que componen en monto mínimo para poder operar en el negocio de comidas).

Es decir que el empresario, el dueño o emprendedor tendrá que buscar, para realizar la planificación, los valores en pesos que va a invertir, para ello deberá averiguar precios de insumos, valores en pesos de la mano de obra necesaria para poder cumplir con el objetivo planificado, etc.



## ACTIVIDAD 21

Vivero “Doña Rosa” es un emprendimiento de venta de plantas y plantines conformado por Rosa Fraga, que se encuentra ubicado en la localidad de Moreno (provincia de Bs. As.). Rosa comenzó su actividad hace dos años, al principio realizaba ventas en su propio hogar, luego de realizar cursos de capacitación en floricultura y horticultura y ante la falta de trabajo en ese momento, decidió emprender su propio negocio.

Debido a la a la importancia de las ventas alcanzadas vio necesario aumentar la producción de plantas y plantines para abastecer la cantidad de pedidos que fue teniendo a lo largo de estos años. Actualmente es una de las grandes emprendedoras que alcanzó niveles considerables de ventas en la zona. Asimismo se asoció con otros viveros para ofrecer una vasta cantidad de plantas que ella no producía, pero que son solicitadas habitualmente por sus clientes.

El emprendimiento si bien se encuentra ubicado en las afueras del distrito, está emplazado en la intersección de dos rutas provinciales muy transitadas, lo que hizo que creciera en forma positiva durante estos dos años.

Obviamente que Doña Rosa tuvo que realizar una planificación de sus actividades desde que comenzó a funcionar el vivero para llegar a donde está posicionada hoy.

Ahora bien, les pedimos que se coloquen en el lugar de Doña Rosa y sigan los siete pasos de la planeación. Indiquen las acciones que hubieran realizado para obtener los mismos resultados.



## 5. Planes estratégicos

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación; sirven de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la organización y su función consiste en administrar la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

Un ejemplo de plan estratégico es el que realiza el dueño de una pyme cuando decide abrir una nueva sucursal en otra provincia; realizará una planificación de posibilidad de apertura de la sucursal y para ello va a contar con un plazo superior a los doce meses, ya que, como dijimos, este tipo de plan a largo plazo. ¿Por qué? Porque necesita tiempo para definir el objetivo que pretende alcanzar para la empresa, conseguir el dinero necesario para tal inversión y contar con la aprobación del resto de los colaboradores o integrantes del negocio, quienes también aportarán su punto de vista al respecto.

Al utilizarse este tipo de plan estamos haciendo uso de la **planificación estratégica**.

### 5. 1. Planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica ayuda a las empresas (ya sean pequeñas, medianas o grandes) a especificar su rumbo a partir del proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de las mismas, con el objeto de establecer una visión y una misión, idear objetivos globales, crear, elegir y seguir estrategias generales y asignar recursos para alcanzar las metas fijadas.

Es la planificación a largo plazo y la integración de todos los planes existentes en uno más general que fija prioridades y pondera o minimiza riesgos. En palabras de Henry Bergson, es la que se interesa en el curso de la nave o el barco y no en las olas.

La planificación estratégica permite anticiparse a los cambios del entorno, identificar los problemas actuales y previsibles en el futuro, generar alternativas de soluciones a esos problemas y definir prioridades y acciones optimas a seguir.

### 5. 2. El proceso de planificación estratégica

Se inicia con la elaboración de un plan de acción, mediante el cual se busca orientar las actividades a seguir para facilitar el quehacer en todo el proceso.

Para ello es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué se va a hacer?	Definir las etapas del proceso
¿Qué se espera lograr?	Definir los objetivos
¿Cómo se hará?	Establecer los procedimientos
¿Cuáles son los recursos?	Definir Recursos humanos, materiales, físicos, etc.
¿En qué tiempo se hará?	Establecer fechas
¿Quién será el responsable?	Definir responsables y establecer funciones.

La planificación se inicia a partir de la definición de los propósitos, estos son los fines esenciales que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

La planeación estratégica se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una estrategia para alcanzar los objetivos fijados. Es generalmente una planeación global y a largo plazo.

En la elaboración de la planificación estratégica se visualizan cuatro fases, estas etapas son una reducción de las etapas mencionadas en las siete etapas de la planificación:

- a) Desarrollo de los objetivos y de la misión organizacional.
- b) Diagnóstico de amenazas y oportunidades (análisis externo).
- c) Diagnóstico de fortalezas y debilidades (análisis interno).
- d) Desarrollo de estrategias.

**a) Desarrollo de los objetivos y de la misión organizacional:** los objetivos generales generan una sensación de rumbo en la toma de decisiones y tal vez no cambien de un año a otro. La misión y los objetivos no se conciben por separado, se ven influidos por las evaluaciones de las amenazas y oportunidades del entorno (fase 2) y de las fortalezas y debilidades (fase 3).

**b) Diagnóstico de amenazas y oportunidades (análisis externo):** para analizar las fuerzas del entorno que influyen en las organizaciones nos basaremos en el marco propuesto por Michael Porter, que comprende cinco fuerzas competitivas: competidores, clientes, proveedores, nuevos participantes y bienes y servicios sustitutos.

**c) Diagnóstico de fortalezas y debilidades (análisis interno):** permite identificar las fuerzas centrales de una empresa y determinar lo que debe mejorarse. Es un estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y débiles existentes en la empresa.

**d) Desarrollo de estrategias:** el desarrollo de estrategias debe evaluarse en términos de oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, y la probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y objetivos.

La planeación y la estrategia a nivel de negocios poseen tres estrategias básicas en común: la estrategia de penetración en el mercado que consiste en buscar el crecimiento en los mercados actuales con los productos que se tienen. La estrategia de desarrollo de mercado que exige buscar nuevos mercados para productos actuales y la estrategia de desarrollo de productos que comprende crear bienes o servicios o mejorar los existentes para los mercados actuales.

Con todos estos elementos -objetivos organizacionales, análisis de las condiciones internas, análisis de las condiciones externas y el desarrollo de estrategias - la empresa está en condiciones de preparar su planificación estratégica que debe especificar, en líneas generales, a qué punto pretende llegar la empresa en el futuro y cómo se propone hacerlo a partir del presente.

### 5. 3. Planes tácticos o funcionales

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los pasos generales que dará cada área para cumplir con el objetivo estratégico; obviamente, estos planes se subordinan a los planes estratégicos. En las grandes y medianas empresas, son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la organización, en las pymes y emprendimientos los determinan los socios, integrantes o dueños directamente.

Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

### 5. 4. Planificación táctica

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede comprender la ejecución de la planeación táctica. Es decir, la planeación estratégica pasa a desglosarse en varias planeaciones tácticas, La planeación táctica cuenta con los planes tácticos que deben ser adecuados y coordinados para no perjudicar la planeación estratégica.

Generalmente los principales planes tácticos se refieren a cuatro áreas de acción:

- **Planeación organizacional de la estructura de la organización** más adecuada para el logro de los objetivos globales y estratégicos de la empresa, sus posibles modificaciones y sus tendencias para el futuro. La estructura de la organización no es más que la forma que adquiere la organización para desarrollar sus operaciones. Este tema lo veremos con mayor profundidad en el apartado correspondiente a “estructura organizacional”.
- **Planeación del desarrollo del producto** en relación con el mercado en el que se ofrece, indicando las opciones de la empresa con respecto a las posibilidades de integrarse o relacionarse con proveedores y clientes fuertes en ese mercado en particular y en concordancia con su estrategia de mercadeo.
- **Planeación del desarrollo de recursos** para las operaciones de la empresa, incluyendo recursos físicos y materiales (máquinas, equipos, materias primas), recursos tecnológicos (métodos y procesos, tecnologías), recursos financieros (inversiones y financiaciones), recursos humanos (entrenamiento y desarrollo de personal y de directivos), etc.;
- **Planeación de las operaciones de la empresa** relacionadas con la producción y la comercialización. Mientras que la planeación de la producción se refiere al modo cómo se fabricará el producto (cantidades, materia prima necesaria, mano de obra incluida, capacidad de máquinas, niveles de calidad, volumen almacenado de materia prima, de productos acabados, etc.), la planeación de la comercialización se refiere a la manera cómo el producto se comercializará (precios, cuotas por regiones y por vendedor, pronósticos de ventas, programación de publicidad y de promoción, etc.).

Para que cada uno de estos cuatro planes tácticos pueda implementarse y producir resultados, es necesario que cada uno de ellos se descomponga nuevamente en otros planes operacionales más específicos. Mientras la planeación táctica se refiere al medio plazo, el plan operacional es más desarrollado y se refiere el corto plazo.



## ACTIVIDAD 26

Leer el siguiente relato:

La cadena “El Campero”, dedicada a la venta de libros, tiene sus oficinas centrales en el centro de la ciudad de Jujuy. Cuenta con más de 30 locales en la zona norte de nuestro país. La empresa tiene un gran compromiso con la innovación y nunca ha temido al cambio o a tomar decisiones difíciles. Esta disposición al cambio la ilustra la decisión de la empresa de crear la primera combinación de librerías con venta de comidas rápidas en el centro de la provincia de Jujuy. La idea funcionó tan bien que llevó la idea a todas las demás sucursales, lo que a su vez atrajo a otras cadenas de comidas rápidas a sus locales.

Desde el principio los directivos se dieron cuenta de que los deseos e intereses de los consumidores debían servir como guía para la toma de decisiones de la empresa. Para satisfacerlos, además de tomar decisiones racionales en beneficio de la cadena, la administración tenía que determinar qué artículos debía haber en cada sucursal y cómo distribuírseles. Para abordar estos aspectos fundamentales relacionados con los productos y la distribución, la gerencia de la empresa consideró primero los objetivos de la compañía y las limitaciones que enfrentaba. Los objetivos de “El Campero” abarcan tres ámbitos principales:

- 1) Contar con una variedad de productos que satisfagan las necesidades de los clientes.
- 2) Mantener los costos de distribución lo más bajo posible.
- 3) Minimizar los niveles de inventario (o sea no tener demasiado stock de mercadería).

Diversas limitaciones influían también en las decisiones relacionadas con la distribución y productos. En primer lugar el volumen de ventas de cada pequeña sucursal es bastante bajo. En segundo lugar, cada local tenía un lugar bastante reducido de depósito. Además, la empresa no contaba con camionetas propias para transportar los bienes.

Sobre la base de estos objetivos y limitaciones, la administración de El Campero, contempló dos opciones:

- 1) Constituir una red de almacenamiento y distribución propia,
- 2) Basarse en otros mayoristas y distribuidores para que abastecieran a sus sucursales.

La empresa se percató de que la primera opción tenía como contrariedad una inversión muy alta. La segunda opción no impondría una carga financiera tan grande y relegaría responsabilidades a los mayoristas y distribuidores existentes que tienen la experiencia, los medios de transportes y las capacidades de almacenamiento necesarias para atender las necesidades de las sucursales de El Campero.

- Identificar en el relato de “El Campero” los problemas o las circunstancias que pueden llevar al fracaso de la misma.
- Indicar si se puede identificar algún plan que la misma podría llevar a cabo para solucionar ese problema. En caso afirmativo, ¿cómo clasificarían ese plan?
- Diseñar algunos elementos de planificación estratégica para “El Campero”.



Continuamos con la lectura del apunte

### 5. 5. Planes operativos

Su objetivo es apoyar a los planes estratégicos, ya que ayudan a su aplicación en el corto plazo, hacen referencia a actividades específicas, asignando recursos y definiendo estándares de acción.



## 5. 6. Organización empresarial

Ahora nos detendremos en el estudio de la organización como función o actividad.

La organización es una función dentro del proceso administrativo que tiene como objetivo lograr el funcionamiento coordinado de un grupo de personas que desarrollan una actividad permanente, para conseguir fines determinados.

Cuando decimos que la organización intenta lograr un funcionamiento coordinado de un grupo de personas, nos referimos a la sincronización y unificación de las acciones de ese grupo de personas, ya que hay trabajo coordinado solo cuando las actividades realizadas son armoniosas, ensambladas e integradas a un objetivo común.

Mediante el proceso de organización se pretende lograr:

- Una distribución equilibrada y racional de tareas entre los integrantes de la organización.
- Una red de comunicación entre los integrantes que permita que circulen los mensajes para que se puedan llevar a cabo las actividades que cada uno desarrolla.
- El adecuado cumplimiento de las funciones de cada uno de los integrantes.

## 5. 7. Políticas y decisiones en el proceso de organización

El “proceso de organización” implica que un grupo de personas se coordine para llevar a cabo las operaciones o acciones de una organización, para ello es necesario realizar políticas de funcionamiento y de toma de decisiones para que todo marche en base a los objetivos propuestos por el ente.

Cuando hacemos referencia a las políticas que se llevan a cabo estamos ante la presencia de directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto determinado; las mismas nos indican las conductas que debemos realizar ante una situación dada.

Por ejemplo, vamos a suponer que una pyme pequeña tiene como política de incorporación de recursos humanos que ingrese, solamente, personal especializado en tareas administrativas con experiencia en tesorería; para una búsqueda de personal en ese sector, el encargado de realizar las entrevistas a los postulantes para cubrir ese puesto debe obedecer dicha política, por lo tanto va a seleccionar solamente a las personas que cumplen esa condición y descartará a los postulantes que no la cumplen.

Al referirnos a las decisiones que se llevan a cabo en el proceso de organización, estamos determinando una resolución que se va a tomar.



### ACTIVIDAD 27

- a) Leer el artículo que se presenta a continuación y reponder:
- ¿A qué obedecieron los cambios que se manifestaron en las empresas?
  - ¿Consideran que son cambios en las políticas de las empresas o son tomas de decisiones circunstanciales? Fundamentar respuesta.
  - ¿Creen que estos cambios se verán reflejados en el aumento de las ventas?
- b) Más allá del artículo leído, ¿creen que es favorable un cambio de política en una empresa? Justificar respuesta.

CONTINÚA»

## Las marcas exploran su lado femenino

**Categorías que eran dominadas por decisiones de compra de los hombres, como autos o vinos, ahora tienen una demanda femenina creciente.**

Por **Mariela Govea**.

Los especialistas en marketing aseguran que, como consumidora, la mujer está hoy en un proceso de metamorfosis. Categorías que años atrás estaban asociadas con el universo masculino, como los autos, los vinos o la tecnología, están captando una demanda creciente de mujeres.

Según explica Claudio Rodríguez, director de la división Research de la consultora Cicmas Strategy Group, “hasta no hace mucho tiempo, la tecnología era cosa de hombres”.

De acuerdo a un estudio reciente realizado por esta consultora en base a focus groups y más de 400 entrevistas a mujeres de entre 16 y 55 años de Capital Federal y el Gran Buenos Aires, se llegó a la conclusión de que para el 84% de la población femenina, la tecnología forma parte de su universo.

Prueba de ello es que dentro de aquellos objetos que resultan con más poder de representar lo femenino (esto es, aquellos bienes que aparecen en contacto con el cuerpo o más próximos a él), surge el celular, antes que el champú.

Las compañías de telefonía móvil saben muy bien que las mujeres adoran a su mini teléfono portátil, especialmente si es también elegante. Conocedores de estos secretos, hay empresas como Motorola y Alcatel que ya se lanzaron a diseñar teléfonos femeninos. Motorola creó el teléfono “Pink” RZR V3 y la empresa Alcatel ya lanzó en Europa (y ahora acaba de desembarcar en la Argentina) el “Glamphone Elle by Alcatel”. Estos telefonitos vienen en colores rojo y negro, son ultrafemeninos y hasta traen un espejito para retocarse el maquillaje.

Además, hay otro caso. Es el Z520 Sony Ericsson, que acaba de ser lanzado en una edición especial junto con la marca de indumentaria femenina UMA.

Gustavo Wrobel, director de Comunicaciones y Asuntos Público de Motorola opina que “Hace unos años los celulares eran iguales y despersonalizados. Hoy en día Motorola está pensando en ofrecerle un equipo distinto a cada perfil de usuario”.

### Sobre ruedas

Pasando a otra categoría de consumo, las automotrices hace años que vienen detectando un corrimiento de la demanda en favor de decisiones femeninas.

Y fue Volvo la empresa que diseñó un auto especialmente para ellas. ¿Cuántas veces las mujeres suben al auto y no saben qué hacer con el teléfono celular, las llaves de casa, la agenda electrónica, la cartera, el bolso del gimnasio, etc.? ¿No es algo típico peinarse antes de salir, y al llegar al auto tener que sacarse la hebilla del pelo porque nos molesta en el apoyacabezas? Volvo Car Corporación pensó en todo esto y creó Your Concept Car (YCC), un prototipo de vehículo pensado para la mujer independiente y profesional. Otra particularidad del auto es que fue diseñado por un grupo de empleadas de la compañía.

Para tener más espacio, Volvo sacó la palanca de cambios de la consola central y la puso al lado del volante. Al freno de mano lo incorporó de forma electrónica para poder así contar con mucho más lugar entre los asientos delanteros.

De la misma manera, liberó espacio en los asientos traseros, que se doblan al mejor estilo de las butacas de cine cuando no se usan, para poder colocar allí el bolso o la cartera. En cuanto al diseño del auto, las conductoras pueden modificar el interior cuando lo deseen, eligiendo entre ocho fundas acolchadas intercambiables para los asientos, en cuero, tela, lana y bordadas, entre otras.

### Delicatesen

Otro caso paradigmático de avance de la demanda femenina es el de los vinos finos. Un ejemplo de captación de esta tendencia en ascenso es el de la feria Vinos y Rouge, una idea de la agencia de publicidad JWT para INASUVID, el Instituto Argentino Superior del Vino y Destilados, un centro especializado en la enseñanza y difusión de la cultura del vino, así como también de otras bebidas y alimentos gourmet.

La gerenta general de INASUVID, María Magnolle, una técnica agropecuaria de carrera que vive en un ambiente de hombres, piensa que “dos mundos tan exquisitos y tan refinados como el del vino y la mujer no podían estar separados”. La feria ofrecerá cursos de degustación de vinos, pero también clases de belleza y automaquillaje, sesiones de spas de manos y pies, stands de joyas, ropa de cuero, pieles y otros rubros asociados por afinidad al vino y a la buena vida.

Diario clarín Suplemento Económico 19/03/06

CONTINÚA >>



La organización, como tarea o función es un proceso que le es propio y se gesta en cada institución, y si bien cada una tiene su método, se pueden diferenciar en general los siguientes pasos que se deben tener en cuenta para realizarla:

**a) Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización:** Toda organización se crea para lograr un conjunto de propósitos; todas las finalidades se logran en forma diferente, por consiguiente, para que se logren las metas de la organización las tareas deben estar establecidas primero.

**a) Dividir la carga total de trabajo en actividades que pueden ser ejecutadas en forma lógica, por una persona o grupo de personas:** El trabajo que se realiza dentro de las organizaciones, en términos generales, no puede ser realizado por una persona, de ahí que el trabajo deba dividirse adecuadamente entre sus miembros. Por adecuadamente se entiende, en primer lugar que a los individuos se les asignen las tareas de acuerdo con su cualidad para ejecutarlas, y en segundo término, que a ninguna persona, se le imponga una carga de trabajo demasiado pesada o ligera.

**a) Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente:** A medida que una organización crece y contrata más personal para llevar a cabo las actividades, se hace necesario agrupar a las personas cuya tarea guarda relación entre sí, por ejemplo, ventas, recursos humanos, marketing, producción, manufactura. A esta agrupación del trabajo suele llamarse departamentalización, concepto que usted verá más adelante en mayor detalle.

**a) Establecer un mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros:** A medida que los individuos y departamentos realizan sus actividades con mayor especialización, pueden olvidarse las metas de la organización o bien surgir conflictos entre los miembros. Por ejemplo, los encargados de marketing de una organización pueden hacer presión para que se apruebe un presupuesto mayor en publicidad que el estipulado y así estimular la demanda, aun cuando a la organización le convenga más invertir fuertemente en equipo automatizado y reducir los costos.

**a) Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla y mejorarla:** Dado que organizar es un proceso constante, se requiere una evaluación periódica de los cuatro pasos precedentes. A medida que la organización crece y cambian las situaciones, hay que evaluar su estructura a fin de asegurarse de que sea una operación eficaz y eficiente para satisfacer las necesidades presentes.



Continuamos con la lectura del apunte

## 5. 8. Decisión e información

La decisión es el proceso por el cual se elige una de entre varias alternativas disponibles. Ello supone que distintas personas proceden de maneras diferentes ante un mismo problema. En efecto, en cada decisión prevalece la opinión subjetiva de quien la toma, por más que hayan surgido aportes y/u opiniones de otras personas que conocen del tema, por lo tanto toda decisión supone estar informado con respecto a la postura que se toma para poder llevarla a cabo. Es por eso que decidir requiere también estar informado.

En el proceso organizativo, así como en el resto de los procesos administrativos, es necesario tomar decisiones en forma continua.

Toda decisión implica la concurrencia de una serie de elementos:

- **El objetivo:** que puede ser planteado, con un enfoque dinámico, como la brecha entre el estado que se desea alcanzar (o estado objetivo) y el estado actual.

- **Las alternativas:** entre las que opta, llamadas variables controlables. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema. Por ejemplo, un emprendedor que tiene la posibilidad de abrir

un local, debe evaluar las alternativas de funcionamiento del mismo, en cuanto a que debe plantearse si por la ubicación circula gente que puede adquirir sus productos, ajustar los precios al mercado al que se dirige etc.

- **Las situaciones del contexto o variables no controlables:** aquellas situaciones de las que no se tiene certeza de su ocurrencia, ya sea que estén dirigidas contra quien decide o su organización, que es el caso de las estrategias de los competidores, o bien no estén dirigidas contra nadie en particular, las que se denominan genéricamente estados naturales. Volviendo al caso de nuestro emprendedor una variable no controlable es tener en cuenta a los posibles competidores, ya que si bien puede abrir su local no teniendo competencia, nada indica que no la haya en un futuro.

- **La propensión a suceder de las situaciones del contexto** que pueden estimarse objetivamente, mediante el uso de probabilidades cuando existen datos históricos recopilados, que resultan representativos del fenómeno en cuestión, por lo que es posible tomarlos en cuenta a fin de anticipar su probable ocurrencia (por ejemplo: el régimen de lluvias en una decisión entre distintos cultivos en una explotación agrícola; o subjetivamente, a través de la opinión, la predicción o hasta de una corazonada de quien decide).

- **Las restricciones que acotan el área de soluciones** y/o el acto de decidir, en tanto pueden ser **propias al objeto de la decisión** (por ejemplo: la imposibilidad de programar una determinada cantidad de producción para el próximo mes debido a que no alcanza la capacidad instalada y es imposible ampliarla en tan corto lapso); o al proceso de decisión (en los casos en que se establece un plazo o un costo máximo que es necesario para la adopción de la decisión).

- **Los resultados:** que son las consecuencias (generalmente, aunque no siempre, cuantificables) de la elección de cada alternativa y que dependen tanto de ellas como de la ocurrencia de las distintas situaciones no controlables del contexto. Siguiendo con el ejemplo de nuestro emprendedor, el resultado esperado es la concreción de la apertura del local propio, como hecho de la decisión tomada.

- **La información:** que constituye la entrada al proceso de decisión. Es por eso que decimos que toda decisión requiere informarnos acerca de la posibilidad de llevarla a cabo.

Algunos de estos elementos pueden ordenarse, con el propósito de facilitar el proceso decisorio, en una matriz de decisión.

#### *Matriz de decisión:*

Es un acercamiento paso a paso para solucionar problemas, tomar buenas decisiones y analizar riesgos y oportunidades potenciales. Ayuda a priorizar y organizar información, fijar objetivos y evaluar alternativas. Provee ayuda imparcial para la toma de decisiones, ya sea para una actividad que se encuentra en funcionamiento como para aquella que está por iniciarse.

Una *matriz de decisión* es una metodología estructurada para identificar los factores críticos para la toma de decisiones.



## ACTIVIDAD 28

En la presente actividad les proponemos realizar una matriz de decisión, para lo cual necesitamos que se imaginen la posibilidad de concreción de un emprendimiento. Elijan el negocio, siguiendo los pasos que les damos a continuación.

Pasos:

1) Elaborar una idea de un proyecto empresarial que quieran realizar, para ello necesitamos que indiquen: ¿Qué tipo de emprendimiento desean llevar a cabo? ¿Cuál es el resultado que esperan para dicha actividad?

2) Indicar que actividades van a realizar (indispensables o necesarias) para garantizar el éxito; ¿que desean obtener?; y ¿qué limitaciones tienen para concretar el emprendimiento?

3) Enumerar los objetivos especificados anteriormente.

4) Generar alternativas posibles para el logro de cada uno de los objetivos enumerados.

5) Asignar un puntaje relativo (de 1 a 10) a cada una de esas actividades, según su orden de importancia en función del éxito del emprendimiento.

6) Identificar 2 o 3 de los de mayor puntaje.

A modo de ejemplo:

Objetivo: Posicionar la empresa en el mercado de los comedores de fábricas de la zona.

Actividades	Puntaje	Consecuencias	Concreción
Recorrer la fabricas de la zona y ofrecer los servicios de la empresa	10	No poder responder a la demanda, no ser atendido por los gerentes o dueños, no tener el apoyo de los gremios.	Alta
Publicar en las páginas web de los diferentes gremios	8	No tener apoyo del nivel gerencial, Publicar en una revista de baja credibilidad en el rubro, que se confunda la estrategia empresarial con la estrategia del gremio.	Alta
Publicar en Internet	5	No poder sostener el costo de la publicidad, no llegar al público correcto, despertar interés en otro público al que no se desea atender.	Media
Dejar folletos en las diferentes fabricas	1		

Al tener definido el punto 8 se encontraran con la matriz de decisiones del emprendimiento. Esta información será la que deberán tener en cuenta para la concreción del proyecto emprendedor.

## 5. 9. Mejorar la calidad de las decisiones

No basta con decidir. Es importante decidir bien. La calidad de la decisión cobra así relevancia como atributo clave del proceso que estamos analizando y del sistema de administración en general.

Distintos errores suelen penalizar la calidad de decisión. Tal es el caso, por ejemplo, de los siguientes comportamientos de quien decide (se expondrán a continuación los de mayor relevancia):

- Abuso de experiencia, como ocurre cuando se reiteran decisiones anteriores exitosas aunque las circunstancias hayan cambiado.
- Dedicación a los temas de rutina, haciendo que la atención de las decisiones tácticas desplace a las estratégicas. No ver más allá de lo que actualmente se está haciendo en la organización. Es necesario que la persona que toma decisiones tenga una visión muy amplia para que las mismas sean exitosas, deberá tratar de considerar nuevas propuestas que no se llevan a cabo habitualmente en la empresa, basándose en la experiencia y en el contacto con otros actores de su entorno.
- Inadecuada jerarquización de los problemas, por no considerar apropiadamente su importancia y prioridad.
- Deficitaria información del contexto y de los resultados de decisiones anteriores.
- Exceso de perfeccionismo, esperando más de lo oportuno para decidir a fin de contar con toda la información posible. A veces la toma de decisiones no se basa en tener toda la información al respecto de un objetivo en particular, ya que esto nos lleva a la pérdida de tiempo, se trata de ser medido en el tiempo, con información exacta y no sobreabundante.
- Falta de iniciativa y espíritu innovador.
- Autoritarismo que obstruye y cercena las capacidades de la organización.
- Dejarse estar o no decidir a tiempo, posponiendo el tratamiento de los problemas cruciales o complejos.

El mejoramiento de la calidad de las decisiones debería ser una actitud permanente de los administradores, dueños o gerentes de las empresas. Distintos caminos pueden cooperar para ello, entre otros:

- **Aprendizaje por experiencia:** tomando en cuenta los resultados obtenidos con decisiones anteriores con vistas al perfeccionamiento y refinamiento progresivo de los procedimientos utilizados. Como ejemplo podríamos mencionar un emprendimiento que comercializa su producción en ferias, se basa en su experiencia para decidir que la cantidad de producción óptima para ofrecer es de trescientas unidades.
- **Simulación de situaciones:** se da cuando se efectúa un análisis teórico o de prueba sobre una determinada situación, por ejemplo en el caso de un emprendedor que desea producir un nuevo producto hacer una prueba del mismo antes de largar toda su producción.
- **Adecuada delegación de responsabilidades:** distribuir las tareas del emprendimiento de una forma adecuada teniendo en cuenta las posibilidades reales de cada miembro.
- **Capacitación de los que deciden** preparándolos para el manejo de la incertidumbre acerca de los posibles inconvenientes que pueden llegar a ocurrir.

- **Mejoramiento de los sistemas de información:** vinculado a que decidir implica tener información del funcionamiento general de la empresa. En el caso de nuestro producto de galletitas, debe tener información clara de la producción, las compras, las ventas, etc., a través de sistemas de información precisos, sencillos y rápidos, como por ejemplo un buen sistema de computación que brinde toda la información necesaria.
- **Análisis de la viabilidad de las decisiones** para que puedan ser transformadas en acciones y conduzcan al logro de los resultados esperados.

Dado que el acto de decidir es llevado a cabo por seres humanos arrastra todas las limitaciones inherentes a estos. Por tal razón, cuando se hace referencia a la calidad de las decisiones, habrá que descartar cualquier pretensión de garantía de éxito. Lo que sí debiera hacerse es tratar de actuar de la manera más coherente y racional posible, otorgando la debida relevancia a los procesos de capacitación y aprendizaje de la experiencia, sin olvidar que la organización es un sistema social.

### La Información

La información es un conjunto de datos que se presenta en forma entendible al receptor. Son datos procesados en forma significativa para el receptor, con valor real y perceptible para decisiones presentes y futuras.

Los datos deben ser procesados de una forma determinada para producir información.

Para la toma de decisiones la información debe ser clara, precisa y oportuna. De nada sirve conocer la cantidad de producción que se tiene en una empresa luego de haber realizado la venta, ya que puede surgir que no se tiene la cantidad de producción necesaria para cumplir con el pedido. Por lo tanto, debemos estar informados de lo que ocurre dentro del contexto de la empresa para lograr los objetivos esperados.

En las organizaciones hay mucha información que circula, lo importante es que la misma esté disponible oportunamente para la persona que tiene que tomar las decisiones; para esto es importante e imprescindible conocer la estructura de la organización.



## ACTIVIDAD 29

Mario Guasp tiene un negocio mayorista en el cual vende aberturas. El mismo se especializa en ventanas y rejas y hace más de veinte años que es propiedad de su familia. El negocio es atendido por uno de sus hijos, Pascual, que de lunes a sábados realiza las compras y las ventas, se ocupa de la administración y también tiene a cargo a los dos empleados que desde hace 15 años trabajan en el negocio.

Su otro hijo Daniel, es el encargado de la distribución a los clientes minoristas y en algunas ocasiones a los clientes directos.

El negocio se dedica principalmente a la venta de las aberturas en aluminio, pero con los últimos aumentos Pascual empieza a pensar que deberían centrarse en ofrecer con mayor énfasis los mismos productos pero en madera.

Su hermano Daniel cree que tendrían que tener más información sobre cómo tratar estos productos, para poder decidir si lo que se debe hacer es cambiar exclusivamente a este tipo de productos u ofrecer una combinación de ambos.

- Explicar la importancia de la información en la toma de decisiones con respecto a este ejemplo.
- ¿Qué información creen que estaría faltando? ¿Cómo se podría conseguir la información que necesitan para decidir?

## 6. Estructura organizacional

La estructura organizacional consiste en un arreglo o disposición tal de los recursos de la organización, que posibilite el cumplimiento de las funciones que le son inherentes con vistas al logro de sus objetivos.

Se suele concebir a la estructura como un agrupamiento de las personas que trabajan en una organización, constituyendo sectores o departamentos que se interrelacionan a través de cierto tipo de vinculaciones. Sin embargo, tanto la estructura en general como las unidades que la forman en particular, son algo más que un simple agrupamiento de personas, ya que comprende también otros elementos tangibles (como equipos, espacios donde realizan sus actividades, etc.) e intangibles (metas comunes, responsabilidades, autorizaciones, etc.).

Es importante aclarar que el factor humano es sin duda el elemento fundamental de la estructura, el que le da vida y lo condiciona fundamentalmente.

La estructura organizacional es dinámica por naturaleza, se la puede comparar en cierta forma con el cuerpo de un ser humano, donde a pesar de que sus células se van renovando se sigue tratando de la misma persona, que, con el transcurso del tiempo, cambia.

Así como los seres vivos, las organizaciones constituyen un todo armónicamente dispuesto, donde las distintas partes interactúan para cumplir sus funciones y se vinculan por relaciones múltiples; es decir, que tanto los seres vivos como las organizaciones pueden ser concebidos como verdaderos sistemas. Y en cada uno de ellos, la estructura representa una base de sustentación dinámica que viabiliza su actividad y que hace que las actividades claves produzcan resultados.

### 6.1. Enfoques del proceso de organización

Tal como vimos, el propósito de organizar es lograr el funcionamiento coherente del conjunto de personas que integran un ente determinado.

Para lograr ese propósito se han desarrollado dos enfoques, con sus particularidades, metodología y herramientas; cada uno de ellos, en sí, no cubren todo el espectro. Sin embargo, armónicamente integrados, permiten aportar al objetivo para que las organizaciones funcionen con eficiencia.

El primero de los enfoques es el análisis estructural, que se refiere a la forma en que se dividen las tareas, cómo se asignan y a las relaciones de jerarquía y subordinación entre los distintos miembros de la organización.

El segundo, correspondiente al análisis de sistemas, se ocupa del diseño de canales de comunicación existentes entre las distintas personas y/o equipos que integran la red de información, definición y normalización de los procedimientos administrativos y procesos de información.

En el artículo siguiente se puede ver un ejemplo del enfoque de análisis estructural:



### Tras larga espera, Coca-Cola nombra a un nuevo número dos

Coca-Cola Co. designó a Muhtar Kent como director general de operaciones, llenando un cargo que estaba vacante hace más de dos años.

El nombramiento, que según la compañía entra en vigor de inmediato, deja a Kent a cargo de las operaciones de Coca-Cola en todo el mundo y lo transforma en el principal candidato para suceder a Neville Isdell, el presidente de Coca-Cola.

Kent, de 54 años, está llenando la vacante que quedó tras la partida en 2004 de Steven Heyer, que abandonó la empresa después de que la junta optara por designar a Isdell al cargo máximo.

Ahora, Kent tendrá que demostrar que puede lograr lo que su antecesor no consiguió: la aprobación de la junta para ascender a la presidencia ejecutiva de la compañía de gaseosas más conocida del mundo. Kent ha acumulado elogios en su carrera de 28 años en Coca-Cola y sus empresas embotelladoras por haber contribuido a la expansión de la compañía en Europa del Este, Rusia y otros mercados emergentes.

Kent es respetado dentro de la compañía como un profesional operativo agresivo y agradable a la vez, y por su énfasis en desarrollar buenas relaciones con las embotelladoras.

Kent ocupaba el puesto de jefe de operaciones internacionales de Coca-Cola desde principios de este año.

Al anunciar el nombramiento de Kent, Isdell dio crédito a su pupilo por entregar sólidos resultados, resaltando que un 95% del crecimiento en el volumen de ventas este año se generó en los mercados internacionales. Isdell calificó a Kent como “un líder excelente y enfocado”. Y agregó: “Desde que volvió a nuestra empresa, su capacidad para impulsar el crecimiento en todo el sector de bebidas no alcohólicas en los importantes mercados internacionales ha sido clave para nuestro éxito”.

El presidente de Coca-Cola también dijo que la decisión de Kent de fortalecer las relaciones con los socios embotelladores “ha permitido que la compañía aproveche mejor las oportunidades de mercado y conduzca mejor sus negocios”.

Kent supervisará a los presidentes de divisiones operativas globales de la empresa, incluyendo a J.A.M. “Sandy” Douglas, quien fue nombrado presidente de las operaciones en América del Norte en 2005.

Mary Minnick, la directora general de marketing, innovación y estrategia de la compañía, así como los directores de finanzas y recursos humanos, continuarán reportándole directamente a Isdell.

**Fuente: The Wall Street Journal 8/12/2006.**

En el artículo siguiente se puede ver un ejemplo del enfoque del análisis de sistemas, ya que se ocupa de describir íntegramente el proceso comunicacional que realizó la compañía.

### “Candidato Wal-Mart”: la sofisticada campaña para mejorar la imagen del gigante minorista

En el transcurso de este año, Lee Scott, el presidente ejecutivo de Wal-Mart Stores Inc., ha participado en varios programas de radio, ha hablado sobre sus políticas de protección del medio ambiente y ha dado charlas que insisten en la devoción de la organización por “las familias trabajadoras”.

Si parece que Scott está en medio de una campaña electoral, no es casualidad. En los últimos 15 meses, la firma estadounidense de relaciones públicas Edelman, encabezada por expertos en política, ha dirigido una campaña que ha denominado “Candidato Wal-Mart”. El objetivo: rescatar la maltratada imagen del mayor minorista del mundo.

El equipo de Edelman ha estado detrás de las iniciativas más recientes de Wal-Mart, pero también detrás de algunos de sus peores traspies. Cuando Wal-Mart decidió vender medicamentos genéricos en Estados Unidos por US\$ 4 la unidad, Edelman orquestó un gran despliegue, que reunió a las autoridades locales de 79 lugares para participar en la presentación pública. El gigante de relaciones públicas también organizó un grupo llamado “Familias Trabajadoras para Wal-Mart”. Pero pasó apuros cuando el líder que había escogido para dirigirlo, Andrew Young, hizo comentarios peyorativos sobre empleados de otras etnias y tuvo que renunciar.

Wal-Mart necesita un empujón. El crecimiento de sus ventas ha menguado en los últimos años y su intento por conquistar a clientes más adinerados ha resultado infructuoso, en parte por culpa de su mala imagen en EE.UU. Las ventas en las tiendas que llevan abiertas más de un año han bajado 0,1% en las cuatro semanas que terminaron el 24 de noviembre, sólo la segunda caída mensual en 27 años. Este año, Wal-Mart decidió reducir sus planes de expansión debido a la presión por parte

de los inversionistas y la oposición política en varias partes de EE.UU. “Esto no es una campaña de relaciones públicas”, explica Michael Deaver, ex jefe de gabinete de Ronald Reagan, quien está ayudando a supervisar la cuenta de Wal-Mart como uno de los vicedirectores de Edelman. “Es el todo o nada. Y si uno ha estado involucrado en una campaña presidencial, esa es la manera de encarar las cosas”, explica.

Leslie Dach, un ex asesor del Partido Demócrata, dirigió el primer año de la campaña de Wal-Mart como uno de los vicedirectores de Edelman. Ahora, Dach es empleado de Wal-Mart: en julio, el minorista lo contrató como director ejecutivo de comunicaciones y relaciones con el gobierno, rindiendo cuentas directamente a Scott.

Durante años, Wal-Mart hizo poco por promocionarse como una fuerza social positiva, confiando en que sus bajos precios serían lo suficientemente elocuentes. Pero a medida que creció hasta convertirse en una de las mayores compañías del mundo, con 6.700 tiendas en todo el mundo y ventas que el año pasado llegaron a los US\$ 312.000 millones superior al Producto Interno Bruto de varios países latinoamericanos, Wal-Mart ha empezado a sentir con más intensidad el peso de las críticas y la necesidad de defenderse. El 28 de junio, más de 20 ejecutivos de Wal-Mart se reunieron en Bentonville, Arkansas, sede del minorista. Allí escucharon las propuestas de las tres firmas que habían elegido como finalistas para encabezar su ofensiva de relaciones públicas: Edelman, APCO Worldwide y DCI Group.

Edelman ganó con su propuesta “Candidato Wal-Mart”. Dach y Deaver describieron una campaña con todos los ingredientes de una candidatura presidencial. Un grupo de publicistas se encargaría de responder con rapidez a los ataques y a las noticias adversas. Otro grupo de operativos se centraría en generar apoyo para Wal-Mart mediante blogs en Internet. También buscarían que grupos de escépticos, como organizaciones ecologistas, se unieran al equipo de la empresa. Edelman ganó e instaló un equipo de casi 40 ejecutivos trabajando en la cuenta de Wal-Mart en Washington y Bentonville.

Edelman es la mayor firma de relaciones públicas de Estados Unidos con ingresos que en 2005 sumaron US\$ 254 millones y clientes de la talla de Microsoft Corp. y Pfizer Inc. Ni Wal-Mart ni la firma de relaciones públicas quisieron revelar cuánto cobra Edelman, pero cálculos independientes sitúan la cifra en varios millones de dólares al año.

Dach, un hombre menudo de 52 años, que estudió neurobiología en la Universidad de Yale pero que rápidamente se sintió atraído por la política, cree que su experiencia como asesor de candidatos políticos puede aplicarse al mundo corporativo. “Cada crisis es una oportunidad”, dijo en una entrevista reciente. “La gente estadounidense entiende la imperfección. Pero lo que quiere ver es a una compañía que asume su responsabilidad y sigue adelante.”

Poco después de ser contratada, Edelman vio su primera oportunidad con la llegada del Huracán Katrina. Wal-Mart rápidamente reabrió sus tiendas después del desastre y se concentró en abastecer las áreas más afectadas. Edelman ayudó a conseguir cobertura de prensa para los esfuerzos de Wal-Mart, que fueron considerados más eficientes y oportunos que los del gobierno.

Otra de las iniciativas de Edelman fue la creación del grupo “Familias Trabajadoras para Wal-Mart”. La idea era permitir que los partidarios de Wal-Mart pudieran defenderse de las críticas sin necesidad de que interviniera el departamento de relaciones públicas de la empresa. Wal-Mart financió el grupo y Edelman aportó el personal.

En su discurso anual de este año, Scott usó una frase de Edelman con resonancia política: “Esta compañía está comprometida con las familias trabajadoras”. Scott usó la expresión “familias trabajadoras” 10 veces en ese discurso.

Desde que Wal-Mart contratara a Edelman, la compañía ha divulgado al menos 44 comunicados de prensa que mencionan a las familias trabajadoras para describir a sus clientes y empleados.

**Fuente: The Wall Street Journal 08/12/2006.**

No es concebible el estudio de sistemas sin estar apoyados en una estructura que sustente el sistema a implementar. Tampoco es suficiente el análisis de estructura, pues con él no se resuelven los problemas relativos al flujo de información y a la especificación de “cómo” desarrollar las funciones definidas estructuralmente. Por ello veremos con mayor profundidad el tema de las estructuras en las organizaciones.

## 6. 2. Proceso de diseño de la estructura

Como el diseño de la estructura está relacionado con los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden instaurar en una organización (según la actividad a la que se dedica, la magnitud de sus operaciones, sus recursos, objetivos, capacidad de producción, etc.), una de las clasificaciones tradicionales es la siguiente:

- a) Organización lineal o militar.
- b) Organización funcional o de Taylor
- c) Organización líneo - funcional
- d) Organización staff

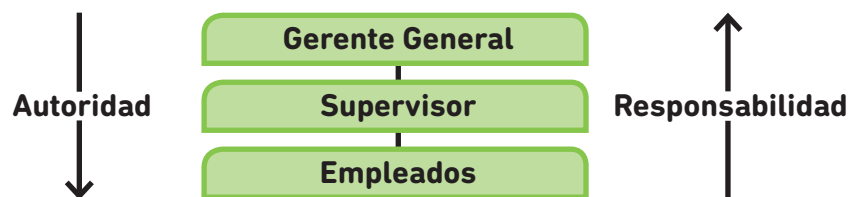
Nos detendremos ahora a caracterizar y analizar los diferentes modelos presentados.

### a) Organización lineal o militar:

En este tipo de organización las decisiones se concentran en una sola persona, que es quien finalmente decide y tiene la responsabilidad básica del mando. Así la autoridad en línea fluye en forma descendente en la organización a través de una cadena de mando principal, según el proceso de escalonamiento

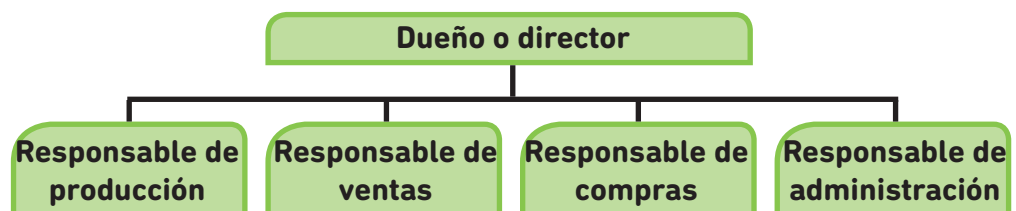
La disciplina es fácil de mantener.

En el siguiente cuadro se visualiza cómo la autoridad en esta forma organizacional se ejerce en forma descendente, y la responsabilidad se va dando en diferentes grados pero en forma ascendente.



### b) Organización funcional o de Taylor:

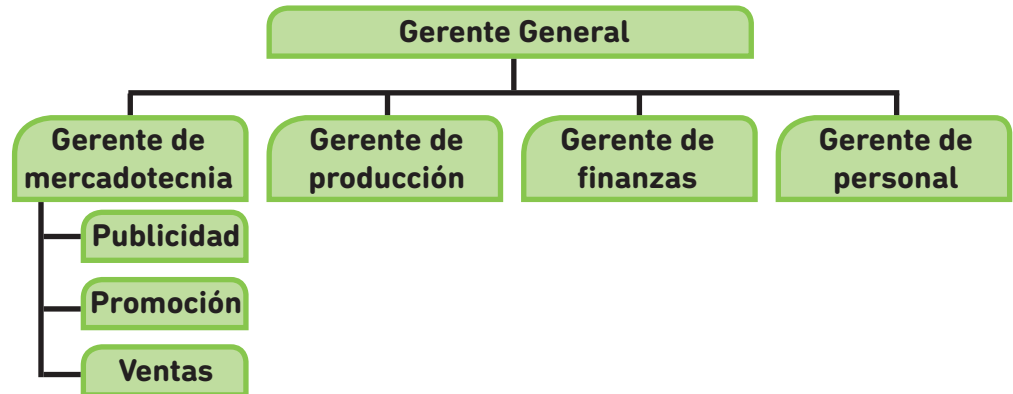
Forma de organización en que las personas cumplen una función en particular, como por ejemplo, producción o recursos humanos. Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre ejecute el menor número posible de funciones. La organización funcional se representa en el siguiente organigrama:



En el gráfico se puede visualizar que el responsable de cada área funcional es el único responsable de la empresa en esa área y que tendrá que reportar sus resultados operacionales ante el dueño de la empresa o el director.

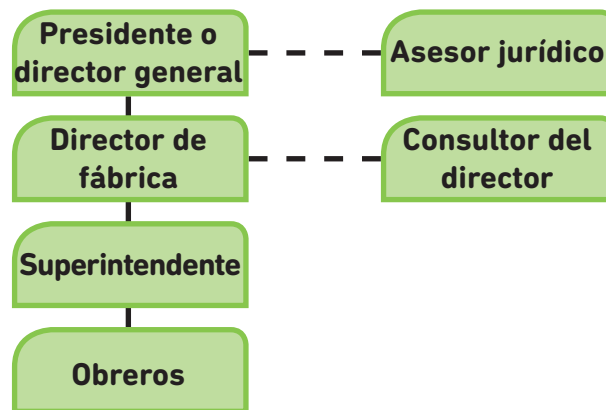
c) Organización líneao – funcional:

Este modelo es el más usado en la empresa actual ya que en él se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la **funcional** la especialización de cada actividad en una función, como puede verse en el organigrama presentado y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe por cada función en especial.



d) Organización staff:

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología. Proporciona información experta y de asesoría, incorpora a la organización sectores con los que ésta no cuenta, y las contrata para que realice esas tareas. En la organización staff la autoridad corresponde a quienes desempeñan funciones en línea relacionadas con asesoría, recomendaciones, investigación, destreza técnica y servicios especializados.



En la práctica no se encuentra establecido ningún sistema puro, sino que se combinan.

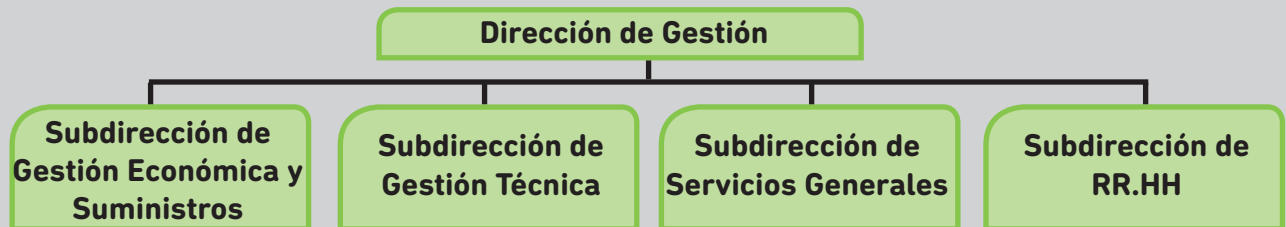
Existen diversas formas de organizar las actividades. La organización puede simplificarse por etapas:

- Actividades y funciones: favoreciendo el intercambio de experiencias entre las personas que realizan alguna actividad en común dentro de la empresa.
- Jerarquías para niveles de autoridad: se definen roles y funciones para cada nivel de actividad.
- Obligaciones que deben asignarse a cada persona: cada persona dentro de la organización tiene un rol específico para desarrollar la actividad.



## ACTIVIDAD 30

- Buscar ejemplos de empresas, emprendimientos o pymes que tengan algunos de estos tipos de estructura y explicar las ventajas y desventajas de la estructura en la organización.
- Un emprendimiento familiar de producción de comidas para diabéticos, está constituido por la Sra. Esther (quien produce), el Sr. José, (quien hace las compras y los repartos) y por María Eva (quien se encarga de las tareas administrativas). A partir de esta información identificar el tipo organizacional que le corresponde según la clasificación presentada.
- Identificar el tipo de organización según el esquema siguiente:



En el diseño de la estructura organizacional se deben tener en cuenta, por un lado la diferenciación, que es la división del trabajo de acuerdo con las actividades que deben ser desarrolladas, y por otro la integración, que se refiere a la coordinación necesaria para que dicha división funcione.

Diseñar la estructura implica tener en cuenta los siguientes procesos: el proceso de delegación, el proceso de descentralización y el proceso de departamentalización.



Continuamos con la lectura del apunte

### 6. 3. Delegación

Es el proceso por el cual una persona cede o deriva una o más funciones en otra persona o unidad y le asigna al mismo tiempo la responsabilidad que exige dicha tarea, así como la autoridad y los medios necesarios para que pueda cumplir con lo que se le ha delegado.

Prácticamente, en toda organización que no sea unipersonal existe delegación.

Las razones que llevan a poner en marcha un proceso de delegación se asociaron habitualmente con un incremento general de las actividades, con un aumento en la cantidad o en la complejidad del total de tareas de la organización o el puesto de trabajo.

El dueño de una empresa que siempre tiene la misma cantidad de trabajo, para los mismos clientes y en el que trabaja solo el mismo, no delega nada a otros; él decide todo y hace todo.

Pero si aumenta la cantidad de trabajo, o aumenta la cantidad de clientes a la que dirige su producción y contrata a uno o más empleados, ya comienza a delegar ciertas funciones.

El proceso de delegación no exime a quien la efectúa de su propia responsabilidad sobre la correcta ejecución de la tarea o función, es decir, a pesar de delegar esa tarea en otra persona, sigue siendo responsable ante su superior.

El proceso de delegación es de tipo descendente, ya que se trata de un superior que cede a un subordinado de menor jerarquía organizacional un conjunto de tareas o funciones que en virtud del crecimiento de su propia tarea o de la empresa él no puede seguir realizando. Esta cesión se realiza de superior a subordinado y desciende en consecuencia a lo largo de la estructura de la empresa.

En la delegación, hay que tener en cuenta que en la organización se delegan decisiones y actividades operativas, y estos dos casos no son lo mismo. La delegación de decisiones se denomina **descentralización**, y la de actividades operativas **departamentalización**.

## 6. 4. Descentralización

Es el proceso mediante el cual se fracciona la autoridad referida a una misma tarea que se otorga a cada nivel en la organización.

Si los niveles superiores de la organización retienen facultades de decisión sobre temas de menor nivel, la organización resulta sumamente centralizada, con funcionamiento más lento, pero con mayor control.

Si, por el contrario, las decisiones se reparten bajando en la escala jerárquica, el resultado será la organización descentralizada, con capacidad para resolver más rápidamente los problemas, pero con el riesgo de dispersión de criterios y, consecuentemente, problemas de coordinación y gasto excesivo.

Para lograr el equilibrio en el proceso de delegación el ideal es propiciar una organización descentralizada, pero con claros criterios o lineamientos de decisiones (decisiones de política) que encuadren con decisiones de niveles inferiores haciéndolos coherentes y racionales en función del pensamiento de los superiores.

Tal sería el caso de una estructura comercial, en donde las facultades de aprobar ventas van desde el vendedor hasta el gerente general, sobre la base de una línea de precios y escalas de bonificaciones por cantidad y forma de pago. Si el pedido cumple los precios de lista puede ser aprobado por un vendedor, si se requiere una bonificación especial según la escala de la misma, se requerirá la decisión de jefes de equipo, gerente de ventas o a un gerente general, en razón del monto del descuento. En este las funciones han sido claramente fraccionadas y la autoridad se ha distribuido entre todos los niveles de la organización.

## 6. 5. Departamentalización

Es el proceso consistente en agrupar tareas, actividades o funciones sobre la base de un determinado criterio de uniformidad u homogeneidad y de afinidad, para lograr que la organización quede organizada en departamentos o subsistemas menores, especializados, aptos para operar con eficiencia dentro de su especialidad, y sujetos a un mecanismo de coordinación que permita la correcta integración del conjunto.

Una vez que se ha especializado el trabajo, deben coordinarse las diferentes tareas; para poder hacerlo, es preciso agruparlas por medio de algún patrón común, siguiendo el criterio de la homogeneidad de contenido que permita obtener operaciones más eficientes y económicas.

La departamentalización se puede dar en cualquier nivel jerárquico de la organización. Sirve para atribuir y agrupar actividades diferentes a través de la especialización de los órganos, cuya finalidad es obtener mejores resultados, en conjunto, que aquellos que se podrían haber conseguido si las tareas se dispersan indistintamente entre todos los órganos. Este fenómeno se da principalmente en las grandes empresas, es decir, que esta directamente relacionada con el tamaño de la organización y la complejidad de las funciones. Esto significa que, a medida que la empresa crece, se le hace imposible a una sola persona la supervisión directa; por esta razón, diferentes ejecutivos se hacen responsables por las distintas fases de la actividad o por múltiples aspectos.



Como se puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras. Generalmente en un organigrama los cuadros representan la agrupación de las actividades laborales que llamamos departamentos.

En el proceso de departamentalización se utilizan ciertos criterios y se respetan determinados principios.

Los criterios de departamentalización: se utilizan en forma combinada dentro de una organización, empleando para diversos niveles distintos criterios. Todos los criterios son de posible aplicación, pero hay uno, llamado criterio funcional, que es criterio madre pues siempre se lo encuentra en algún nivel de la estructura.

La subdivisión principal o primaria de las actividades de una empresa, puede basarse en los siguientes criterios:

- **Departamentalización funcional:** es la agrupación de actividades comunes y homogéneas para formar una unidad de organización. Las funciones básicas de una organización de negocios son: producir artículos, vender dichos artículos y financiar la producción y la venta. El enfoque funcional, si se aplica a una firma de negocios, da por resultado el establecimiento de departamentos de producción, ventas y finanzas.

- **Departamentalización territorial o geográfica:** agrupa la mayor parte o todas las funciones relacionadas con los clientes en cierta zona geográfica bajo el mando de una sola persona, en lugar de dividir funciones entre distintas personas o agrupar todas las tareas en una ubicación central. Suelen emplearla organizaciones que cuentan con muchos clientes o recursos clave en cuanto a materias primas en diferentes sitios. Muchas empresas grandes, como los bancos, utilizan oficinas regionales y distritales además de unidades funcionales.

- **Departamentalización por producto:** esta forma de organización suele adoptarse luego de que la cantidad y las movilizaciones de clientes crecen y la gama de bienes y servicios ofrecidos se vuelve demasiado grande para manejar con eficacia y eficiencia la demanda por medio de la departamentalización funcional. Se organiza la departamentalización alrededor de determinados productos o líneas de productos. Se las encuentra en organizaciones descentralizadas, tales como las compañías que producen automóviles, o en un negocio o tienda de productos dividida en departamentos.

- **Departamentalización por procesos:** se caracteriza por mantener todos los procesos relacionados con el producto o servicio “bajo el mismo techo”. La forma en que se opera es manteniendo juntas todas las operaciones relacionadas con un producto o con una línea de productos en un lugar en particular. Este tipo de departamentalización permite que los responsables se desarrollen en distintas áreas, no solo aquellas que son de su conocimiento; así es más fácil hacerlos responsables de los resultados obtenidos; piensan en términos de éxito porque les interesa que su departamento o área logre resultados positivos; es más flexible a la hora de adaptarse a los cambios del entorno. Pero también tiene sus desventajas: puede perder la especialización, existe duplicación de costos y gastos en el personal e instalaciones.

- **Departamentalización por clientes:** consiste en organizarse en torno de los diversos tipos de clientes a los que se atiende. Se emplea cuando la empresa desea concentrarse más en la exigencias de los clientes que

en las habilidades de la empresa (funcional) o las marcas que produce y vende (bienes y servicios). Esta división está basada en la clientela, y se emplea en algunos rubros, como radio y televisión.

Para desarrollar la estructura de una organización, y visualizar la totalidad de la misma, una de las herramientas más utilizadas es el organigrama.

## 6.6. Organigramas

Recordemos que un organigrama tiene por objeto representar gráficamente, total o parcialmente, la estructura orgánica formal de una entidad, o sea el conjunto de relaciones que existen entre las unidades o sectores componentes de la misma.

Mediante el organigrama se puede visualizar la totalidad de la estructura de la organización; en él se representan, a razón de uno por cuadro, cada una de las personas (versión actual) o puestos (versión propuesta) que integran la organización. Además aparecen con claridad los niveles y líneas de autoridad lineal que vinculan a los componentes. En el organigrama no se representan funciones sino las unidades de organización que han nacido luego de agrupar, y asignan a cada una de ellas, las funciones que deben cumplimentarse.

Siendo la estructura de una organización de naturaleza intangible, y en consecuencia no visualizable, se trata de elaborar un modelo concreto mediante una representación gráfica abstracta, complementada con otros elementos descriptivos, que definen su contenido (atribuciones y funciones de cada puesto o sector o etc.).

Es importante tener presente que un organigrama no es la organización propiamente dicha, sino una representación analógica de ésta.

### Limitaciones de los organigramas

Es preciso señalar que una de las limitaciones que tiene el organigrama es que no puede representarse ninguna situación que no esté definida con claridad, lo que no esté perfectamente definido presentará una dificultad de representación, dificultad que quizás sea útil, ya que induce a poner remedio a la indefinición. Por tanto, el organigrama representa exclusivamente la estructura formal. En consecuencia es imposible representar la estructura informal que, esencialmente, es indefinida y compleja.

Otra limitación consiste en que el organigrama es una representación simplificada de la compleja estructura real de la organización, es decir, es una analogía sintética. Esto en realidad es una ventaja, puesto que ayuda a conocer e interpretar, en forma relativamente simple, la compleja realidad. Pero no hay duda de que en la realidad organizativa existen sutilezas y situaciones que no son representables con ningún sistema gráfico.

Para que los organigramas sean útiles es necesario que estén al día, debiendo ser actualizados cada vez que se produzca un cambio en la estructura.

## 6.7. Algunos sistemas de representación de organigramas

Las formas más conocidas de representación de estructuras organizativas se inspiran en dos formas geométricas: la pirámide y el cono, de las cuales derivan diagramas en triángulo o en círculo.

Los sistemas triangulares conciben a la estructura como una pirámide vista de costado; en cambio la forma circular la imagina en forma cónica y la representa viéndola desde su cúspide.



¿Quedó alguna duda? ¿Alguna actividad que no sé cómo resolverla? Los espera el tutor en el Campus Virtual o en el encuentro presencial para acompañarlos y ayudarlos.



## UNIDAD 4 La dirección y el control en la administración



¡ Empezamos a estudiar!

Conozcamos un poco más sobre este tema leyendo el apunte de clase que se encuentra a continuación.

### Apunte de clase: La dirección y el control en la administración



#### 1. Introducción

En esta unidad trataremos otra de las funciones de la administración: la dirección.

La dirección de una empresa ocupa un lugar privilegiado ya que se relaciona con todos los sectores de la organización, pues a través de ella se toman las decisiones.

Es por eso que su rol dentro de las entidades es fundamental, ya que se pretende que en base a las decisiones tomadas se concreten los objetivos fijados.

También trabajaremos la función de control, porque en todo proceso administrativo es necesario que existan instancias de control que hagan evidente la eficiencia del mismo.

Teniendo presente lo visto en la unidad referida a la planeación, donde hemos estudiado que las acciones se planean para poder cumplir con las tareas necesarias que permitan lograr los objetivos propuestos y ser eficientes en la ejecución de los mismos, la tarea de control permite comparar los escenarios imaginados con la realidad.

#### 2. La dirección

Las funciones que se desarrollan en la dirección son llevadas a cabo por personas (directivos, gerentes, dueños, socios) que disponen de un conjunto de recursos (humanos, materiales, físicos) para alcanzar los objetivos organizacionales.

En esta función intervienen dos factores básicos: las personas y el sistema

de toma de decisiones. Ambos son muy difíciles de combinar y el proceso de dirección se encarga justamente de articularlos constantemente.

La dirección -o el don de mando- es la relación en la que una persona (gerente, dueño, director, etc.) influye sobre otras para que trabajen en forma conjunta, en labores relacionadas, para cumplir con el fin que se propone la organización.

En tal sentido, podemos definir a la dirección como la actividad del mando, entendida como la guía de los hombres que da lugar a un flujo de comunicaciones internas.

También se ha sostenido que dirigir es guiar y orientar al personal; sin embargo, se define la dirección indirectamente al señalar: *“una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la dirección”,* que *“consiste para cada jefe, en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa.”* Se trata entonces de obtener los resultados que se habían previsto y planeado.

Pero hay dos niveles distintos para obtener estos resultados:

- Nivel de ejecución
- Nivel administrativo

En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aun técnicos), tratan de *“hacer”, “ejecutar”, “llevar a cabo”* todas aquellas acciones que habrán de ser productivas.

En el nivel administrativo, se trata de *“dirigir”,* no de *“ejecutar”*. El jefe, como tal, no ejecuta, sino hace que otros ejecuten.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador. Tengamos en cuenta que, cuando hablamos del administrador, nos referimos al máximo responsable de la toma de decisiones dentro de la organización.

## 2. 1. Importancia y elementos de la dirección

Notemos que la dirección es la parte *“esencial”* y *“central”*, de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos y funciones de la administración, ya que a través de ella se dirige a los miembros y empleados de la entidad para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los recursos que son el insumo de la dirección son los recursos humanos, o sea las personas, es por ello que en la función de dirección se necesita tener especial cuidado en las técnicas utilizadas.

Ahora bien, sabemos de la importancia de la dirección pero también es importante conocer qué elementos componen la dirección, siguiendo a H. B. Maynard en su libro *“Manual de alta dirección”*, podemos mencionar:

- **El jefe:** Es aquella persona que tiene la función de dirigir la organización, tomar las decisiones y lograr que las mismas sean llevadas a cabo.
- **Los dirigidos:** Son aquellas personas a los que dirige el jefe, quien les indica cuáles son las tareas que deben llevar a cabo para cumplir con el objetivo de la organización.
- **La situación:** Es el momento en el cual se lleva a cabo la dirección, toda toma de decisiones se genera sobre la base de una situación dada en un momento en particular.

- **Importancia:** Estimula y dirige a las personas hacia el logro de los objetivos, propuestas o trabajos. Cuando hacemos referencia a la importancia indicamos que damos cierto grado de prioridad a la situación planteada para el logro de los resultados de la empresa.

## 2. 2. Los principios de la dirección

Los principios de la dirección son normas o conductas que rigen a esta función de la administración.

Ahora veamos cuáles son dichos principios que fueron formulados a partir de la *escuela de las relaciones humanas*, la que hemos visto en profundidad en la unidad 3.

- **Principio de la coordinación de interés:** Referido a que el logro del fin común de la empresa se hará más fácil cuando mejor se logren coordinar los intereses grupales e individuales de quienes participan en la búsqueda del resultado u objetivo. La dirección será eficiente siempre y cuando todo el equipo, en forma coordinada, se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

- **Principio de la impersonalidad de mando:** Nos dice que el rol principal de la empresa, o sea quién tiene la autoridad, y el ejercicio correcto de esta tarea surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por eso tanto los jefes como los subordinados deben estar conscientes de que la autoridad es un requerimiento para lograr los objetivos.

- **Principio de la supervisión directa:** Establece que todo jefe debe apoyar a sus subordinados en pos del objetivo de la empresa, mediante la comunicación de las decisiones que quiere adoptar en beneficio de resultados positivos para la organización. De esta manera existe un vínculo directo entre el Jefe y el subordinado que, sumado a un mismo interés y a un fuerte lazo comunicacional, mejoran la facilidad con la que se desarrollan las tareas.

- **Principio de la vía jerárquica:** Tiene en cuenta la importancia de los canales de comunicación en la organización, de esta manera se pretende que si un gerente, administrador o director da una orden, esta pueda ser transmitida a los niveles inferiores correspondientes. El objetivo principal de este principio es evitar generar conflictos de autoridad, por lo tanto el de mayor jerarquía es el que tiene el poder de tomar la decisión final teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.

- **Principio de la resolución de conflicto:** Este principio hace hincapié en la necesidad de resolver los problemas que surgen durante la gestión, para la toma de decisiones. Si existe una decisión tomada por un administrador, gerente o director que esté en contra de los principios del resto de los integrantes con menor nivel jerárquico, se priorizará la resolución de este problema para volver a reformular la decisión tomada para evitar generar conflictos entre el personal de todos los sectores de la empresa, de esta manera se produce un cambio de la decisión, siempre y cuando estén todos de acuerdo en llevarla a cabo para lograr el objetivo de la organización.

- **Principio del aprovechamiento del conflicto:** En este caso al haberse generado un conflicto por una decisión propuesta por el nivel jerárquico de la empresa, el mismo debe plantear soluciones para el mismo, y aprovechar, de esta manera, la posibilidad de visualizar nuevas estrategias o estrategias alternativas.



## ACTIVIDAD 31

### Leer el siguiente relato:

Pablo Rodríguez administra una cadena de rotiserías. Durante los últimos meses, los repartidores se han hecho merecedores de varias infracciones de tránsito y han tenido tres accidentes menores. Los repartidores salen de la casa central pero son dirigidos por el encargado de cada sucursal, lo que hace que se atrasen los pedidos y no lleguen a horario. Nadie ha salido herido seriamente aún pero a Pablo esto lo inquieta.

a) Teniendo en cuenta los principios de la dirección y el establecimiento de objetivos, desarrollar un plan a seis meses para que los repartidores desarrollen comportamientos seguros al conducir y lograr reducir la cantidad de infracciones de tránsito y accidentes.

b) Les proponemos que busquen artículos en diarios online especializados en economía y extraigan principios de la dirección que puedan visualizar.

Les sugerimos algunos recursos de Internet para la búsqueda:

<https://www.cronista.com/>

<http://www.ambito.com/>



Continuamos con la lectura del apunte

## 3. Aspectos de la dirección

Como hemos mencionado, la dirección tiene como insumo de trabajo a las personas, las mismas deben estar comprometidas en el logro de los objetivos organizacionales, y el rol de la dirección es motivarlos para ello. En el próximo apartado trataremos este tema para ver las estrategias de motivación de las cuales se vale la dirección, nos concentraremos en dos ejes principales del estudio del comportamiento de los individuos en el ámbito laboral: la motivación y el liderazgo.

### 3. 1. Motivación

Este factor interesó a los investigadores de la escuela de las relaciones humanas y del comportamiento, como un modo de conocer de qué manera sería posible lograr un incremento del trabajo.

Motivación es un término genérico derivado de la palabra motivo que significa que todos actuamos, en cualquier ámbito donde estemos presentes, porque tenemos un motivo para ello; en general es aplicado a cada uno de los impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares.

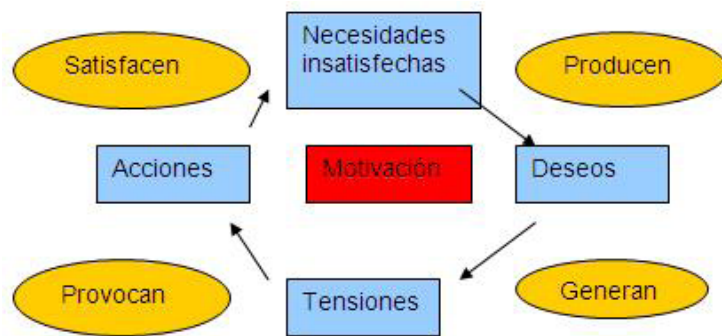
Es un estado psicológico que existe siempre que las fuerzas internas o externas o ambas desencadenan, dirigen o mantienen comportamientos orientados a los objetivos. Los gerentes motivan a sus subordinados, o sea que realizan acciones que esperan que satisfagan los impulsos y deseos de los empleados, para que actúen y trabajen de forma tal que se logre el objetivo de la organización.

Los gerentes tienen la responsabilidad de crear un medio propicio para el mejor desempeño de sus empleados, y estos tienen también la responsabilidad de trabajar correctamente.

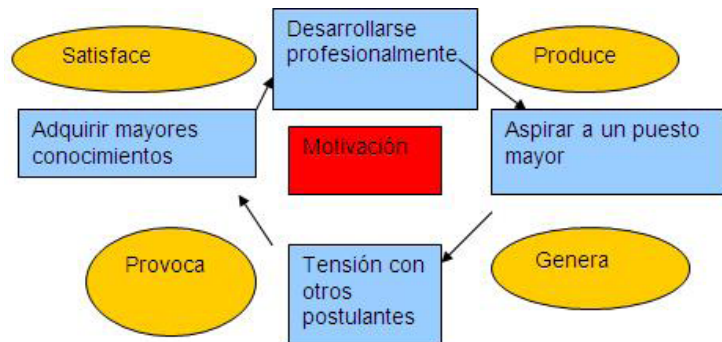
La motivación está comprendida por una reacción en cadena, que se inicia con necesidades, produce deseos o metas buscadas y da lugar a tensiones, que provocan acciones para alcanzar metas y finalmente satisfacer los deseos.







Por ejemplo, un operario que trabaja en una pyme textil, que se encuentra cursando el nivel medio, y siente que necesita desarrollarse profesionalmente, desea en algún momento aspirar a un puesto mayor dentro de la pyme, una vez que adquiera mayores conocimientos. De esta manera este operario podrá satisfacer sus necesidades de prosperar en su vida profesional.



Existen diversas teorías sobre la motivación en el estudio de la dirección, pero nos referiremos a dos, de gran trascendencia en la explicación de la conducta de las personas en las organizaciones, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que los impulsa su conducta, así como también brinda posibilidades para poder mejorarlas.

**1) Teoría bifactorial de Herzberg:** en esta teoría Herzberg trabaja la relación entre la satisfacción en el trabajo y la motivación, hay que considerar que entender esta relación no es tan simple como parece. Estudió a doscientos contadores e ingenieros, y les pidió que describieran las experiencias laborales que les produjeron sensaciones buenas y malas sobre su trabajo. Descubrió que la presencia de ciertas características del puesto, como la responsabilidad, podría aumentar la satisfacción en el trabajo. Los resultados del estudio llevaron a la teoría bifactorial de Herzberg, que plantea que dos aspectos separados y distintos del entorno dan lugar a la motivación y satisfacción de los empleados. Utilizó los términos **factores de motivación** y **factores de higiene** para referirse a esos dos aspectos ambientales.

- **Factores de motivación:** son aspectos del contenido del trabajo y el contexto organizacional que generan sensaciones positivas entre los empleados. El desafío del trabajo mismo, la responsabilidad, el reconocimiento, el logro, el progreso y el crecimiento son factores de motivación. Dichos factores determinan si un trabajo es emocionante y asimismo si recompensa. Sin embargo, su mera presencia no garantiza que los empleados sean productivos. Los motivadores conducen a un desempeño superior solo si no hay elementos que produzcan insatisfacción (a estos se lo denomina insatisfactorios).

- **Factores de higiene:** son aquellas características relacionadas con el entorno de trabajo o el contexto organizacional. Comprenden la

compensación, el grado de responsabilidad, las condiciones de trabajo, las políticas de la empresa, la supervisión, los compañeros de trabajo, el salario, el estatus formal y la seguridad en el trabajo. Los factores de higiene tienen que estar presentes, al menos en cierta medida, para evitar la insatisfacción.

La teoría se basa en la premisa que sostiene que los factores de motivación y de higiene son similares para todos los empleados, y las diferencias individuales entre éstos no se consideran importantes. Según Herzberg, los empleadores deben motivar a los empleados, asegurando la presencia de los dos tipos de factores, los de motivación y los de higiene.

En resumen, esta teoría plantea que los factores de las situaciones laborales influyen en la satisfacción y el desempeño. Los factores de motivación (por ejemplo, un puesto que representa un desafío, confiere responsabilidad, reconocimiento, logro y crecimiento) generan grados de motivación elevados y suelen mejorar el desempeño. Los factores de higiene, como buenas condiciones de trabajo, prestaciones son determinantes significativos de satisfacción. La falta de dichos factores puede perjudicar el desempeño de un empleado, pero no por fuerza lo mejora su presencia. Por lo tanto, es importante que ambos elementos se encuentren presentes para motivar a los miembros de la organización.

**2) Teoría del contenido:** especifica lo que impulsa la conducta de las personas en general y en este caso de los empleados de las organizaciones en particular; también es conocida como **teoría de explicación interna**. Explica la conducta con base en procesos internos en este caso de las personas y establecen que éstas poseen cuatro necesidades básicas y una de crecimiento. Está vinculada al psicólogo Abraham Maslow, quien distribuyó a las necesidades en jerarquías.

Ahora bien, veamos cuáles son las cuatro necesidades básicas de las personas:

- Necesidad fisiológica: son aquellas que surgen de la naturaleza física como lo son la necesidad de alimento, reproducción, etc.
- Necesidad de seguridad: implica la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
- Necesidad de pertenencia: implica el deseo de relacionarse afectivamente con otras personas.
- Necesidad de estimación: implica la necesidad de confianza en sí mismo, de lograr los objetivos personales.

Con respecto a la necesidad de crecimiento se refiere a la realización personal del individuo, su deseo de desarrollo profesional, de sentirse identificado en un grupo de trabajo, supone el hecho de considerarse productivo en la actividad que realice.

Si llevamos esta teoría al ámbito empresario implica que el gerente, dueño, socio, administrador o quien lleve adelante la conducción de la entidad, tiene que tener en cuenta:

- a) La motivación del individuo en su ámbito laboral, que la persona se encuentre satisfecha con las actividades que realiza, el lugar donde las lleva a cabo, la supervisión que tienen por sus jefes directos, las políticas de la empresas, el salario.
- b) La motivación de individuo mediante los reconocimientos materiales y emocionales, sobre la base de sus responsabilidades en el ámbito laboral.
- c) La influencia del grupo en el cual se desenvuelve. El hecho de que se encuentre en un buen equipo de trabajo favorecerá la productividad.

d) Que el individuo que forma parte de una organización se sienta identificado con el objetivo de la empresa e integrado a la misma mediante su participación.

e) Que el individuo establezca adecuados sistemas de comunicaciones tanto con sus superiores como con sus iguales, eliminando de esta manera conflictos que se puedan llegar a ocasionar entre estos.



## ACTIVIDAD 27

• Frecuentemente se diseñan compensaciones para empleados, a quienes se les encomienda tareas en alguna otra provincia del país distante de su lugar de residencia habitual. De acuerdo con la teoría bifactorial, ¿esta práctica tiene probabilidades de mejorar la satisfacción de tales empleados y de motivarlos? ¿La satisfacción y la motivación de los empleados son cosas diferentes? Fundamentar respuesta.

• Leer el siguiente fragmento de la entrevista a Luis Riva, Presidente del Grupo Managers, y:

- 1) Enumerar algunas acciones que las empresas han implementado para motivar a sus empleados.
- 2) ¿Cuáles de esas acciones crees que podrían ser utilizadas en un emprendimiento, pyme o mediana empresa para motivar a sus miembros, colaboradores y/o empleados? ¿Cómo podrían adaptarse?

*Fragmento entrevista:*

### **Autenticidad en la gestión**

**Luis Riva. Presidente del CEO del grupo Managers.**

Mediante una encuesta anual donde se ha tomado contacto con numerosas empresas grandes y medianas, nacionales y extranjeras.

Hemos visto cómo algunas de ellas han logrado figurar en la lista de las mejores. Otras aún no lo han conseguido. Muchas más ni siquiera lo intentaron.

No obstante, son muchos los esfuerzos de quienes aspiran a lograr un mejor ambiente de trabajo. Sabemos del empeño que ponen los directivos para mejorar año tras año, no siempre con los resultados buscados. ¿Cómo hacen aquellos que lo logran?

Todos quieren conocer las prácticas más novedosas. Podemos hablar de equipos virtuales, horarios flexibles, entrenamiento cruzado, aprendizaje por Internet (e-learning), simulaciones de negocios, comunicaciones eficaces, y otras iniciativas de las empresas mejor conceptuadas por sus empleados.

Sin embargo, estas prácticas no son determinantes en sí mismas. Algunas empresas que las han incorporado en mayor o menor medida no han logrado un buen ambiente de trabajo.

Cuando hacemos una compra resulta placentero recibir una sonrisa por parte de quien nos atiende. Esto lo saben quienes se dedican a la venta y es por eso que han intentado entrenar a las personas para que sonrían. Sin embargo, el resultado no suele pasar de una mueca artificial que no conmueve ni transmite emoción alguna. La sonrisa sincera es, en definitiva, la manifestación de algo más profundo.

Otro tanto sucede con el clima laboral. Puede uno instrumentar infinidad de prácticas orientadas a mejorar el ambiente de trabajo, pero las políticas sólo surtirán efectos positivos en la medida en que la dirección de la empresa exprese y haga realidad una preocupación genuina, auténtica y profunda.

El aspecto esencial para establecer un excelente ambiente de trabajo es la relación de confianza entre quienes conducen y los colaboradores; relación que como todas las cosas de valor se construyen con tiempo y esfuerzo, mientras que puede desaparecer con gran facilidad. En definitiva la forma en que se ejerce el liderazgo resulta el principal condicionante de la satisfacción laboral.

Afortunadamente, el liderazgo no es una cualidad innata sino que es una habilidad que puede y debe desarrollarse. Las empresas que componen la edición 2006 de “Las mejores empresas para trabajar en la Argentina”, así lo han entendido.

Elas han logrado formar cuadros de dirección que adhieren a principios y valores, permitiendo replicar — más allá del tiempo y la distancia— una manera diferente de hacer negocios, tratando a los empleados con la dignidad y el interés que como personas se merecen.

**Fuente Clarín – Suplemento Económico – 19/11/2006.**

Así como es necesario tener presentes los factores de motivación en la dirección de una organización, también es necesario estudiar la importancia del liderazgo.

## 3. 2. Liderazgo

Podemos definir el liderazgo como influencia, es decir, el proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de metas grupales.

Por eso, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder, ya sea formal o informalmente. Esta persona es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos, y sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

Ahora, refiriéndonos a una institución, un líder formal es aquel que ejerce una influencia legitimada en la organización, ya sea porque está nombrado para el cargo o designado por una normativa que así lo explicita. No obstante, en muchos casos, dentro de una organización el líder es informal, dado que tiene influencia sin que esto se encuentre especificado como su función formal. Se trata de los líderes que emergen de un grupo de iguales y, por alguna razón, logran sobresalir e influir en la conducta de sus pares.

El líder formal tiene que distribuir responsabilidades entre los miembros de su grupo dentro de la organización, esta distribución es importante para la toma de decisiones y, por lo tanto, también el apoyo que el grupo le otorga.

Sin embargo, no siempre las actuaciones de un líder son útiles para la concreción de los objetivos organizacionales.

Los investigadores de la Universidad de Michigan, entre 1945 y 1960, estudiaron los siguientes estilos de liderazgo:

- **Líder autoritario:** Este tipo de líderes asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia a sus decisiones.

- **Líder laissez-faire:** También llamado líder liberal. Este líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia cuenta, guía y control. Este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio, en realidad, la mayoría de las veces todo se convierte en un caos sin verdadera dirección.

- **Líder democrático:** Este estilo de líderes, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben; escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder democrático incentiva a sus subalternos para que tomen decisiones, con el fin de que sus ideas sean cada vez más útiles; los impulsa a incrementar su capacidad y a asumir más responsabilidades para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

### 3. 3. Componentes del liderazgo

El primer componente del liderazgo es el poder, esto implica lograr ver en un líder de una organización el control que tiene sobre el resto de los miembros, tanto dentro como fuera de la empresa (contexto interno y externo), para que se puedan lograr los objetivos de la misma. Este poder puede ser ejercido en dos formas: utilizando el sistema de premios, para que la persona pueda aumentar la satisfacción de sus necesidades o como castigo, o sea, para reducir la satisfacción de las necesidades de una persona.

Mientras los miembros del grupo creen que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que les está dando más de lo que ellos aportan; Es por ello que todo líder debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

El segundo componente es un entendimiento fundamental de las personas, ello implica que el líder debe conocer la **teoría de la motivación**, y debe ser capaz de aplicar ese conocimiento a las personas y las situaciones.

El tercer componente del liderazgo es la habilidad que tienen de inspirar a los seguidores para aplicar todas sus capacidades y habilidades a un proyecto, es decir a la concreción de los resultados esperados por la empresa.

El cuarto componente de liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el clima que crea. Un líder a partir de la forma de relacionarse con los empleados, o miembros de su grupo puede influir positiva o negativamente en la motivación.

De todo esto podemos concluir que el principio fundamental del liderazgo es que las personas tienden a seguir a aquellos que, en su opinión, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales.

Cuanto más comprendan los gerentes las motivaciones de sus subordinados y cómo operan estas motivaciones en el cumplimiento de sus resultados, tendrán mayores probabilidades de ser eficaces como líderes.

### 3. 4. Características de un líder

Varios investigadores han escrito sobre las características del líder. En el siguiente apartado se exhiben los componentes básicos del liderazgo, de acuerdo con Warren Bennis, profesor de administración de empresas de la Universidad de Shouthern California y autor de varios trabajos sobre liderazgo. Adoptamos esta postura porque es una de las más recientes y el autor es muy reconocido en este tema.

Bennis considera que se deben reunir las siguientes características para ser considerado líder, ya que las mismas constituyen los rasgos fundamentales para poder liderar a un grupo:

Ingredientes básicos de liderazgo:

- Visión
- Pasión
- Integridad
- Confianza
- Curiosidad
- Osadía

Sin embargo, no se pueden generalizar estas ideas, puesto que se dan casos en que ciertos líderes no poseen algunas de estas características.

Peter Drucker, que ha tenido la oportunidad de trabajar con gran cantidad de líderes sostiene que el único rasgo que tenían en común todos los líderes es el “carisma”.



### **3. 5. Autoridad**

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad consiste en tomar decisiones y en inducir el comportamiento de las personas que tiene a cargo.

Se sostiene que existen dos posiciones sobre la autoridad de un líder:

- La posición tradicional sostiene que la selección de los líderes de una organización se realiza entre aquellas personas que logren una respuesta productiva, según los resultados esperados, por parte de las personas que tienen a cargo. Desde esta posición se delega, progresivamente y en descenso, la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.
- La posición de la aceptación afirma que los líderes son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores. Solamente cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho a guiar a sus seguidores, estos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad.

### **3. 6. Comunicación**

La comunicación es para una organización lo que el flujo sanguíneo para una persona.

Así como una arteria puede obstruirse deteriorando el físico de una persona, en una organización también se generan obstáculos en los canales de comunicación, lo cual obstaculiza la eficacia de la organización.

La comunicación es la transferencia de información y entendimiento entre una persona y otra mediante símbolos que comunican significados. Se trata de un proceso que consiste en enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos.

En las organizaciones, los gerentes se sirven del proceso de comunicación para desempeñar sus cuatro funciones básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Se considera la comunicación como el medio a través del cual la persona se vincula en una organización para alcanzar un fin común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación en una organización. De hecho, la actividad de grupo es imposible sin la comunicación ya que no se puede lograr la coordinación ni el cambio.

El propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la organización debido a que integra las funciones administrativas.

### **3. 7. Proceso de la comunicación**

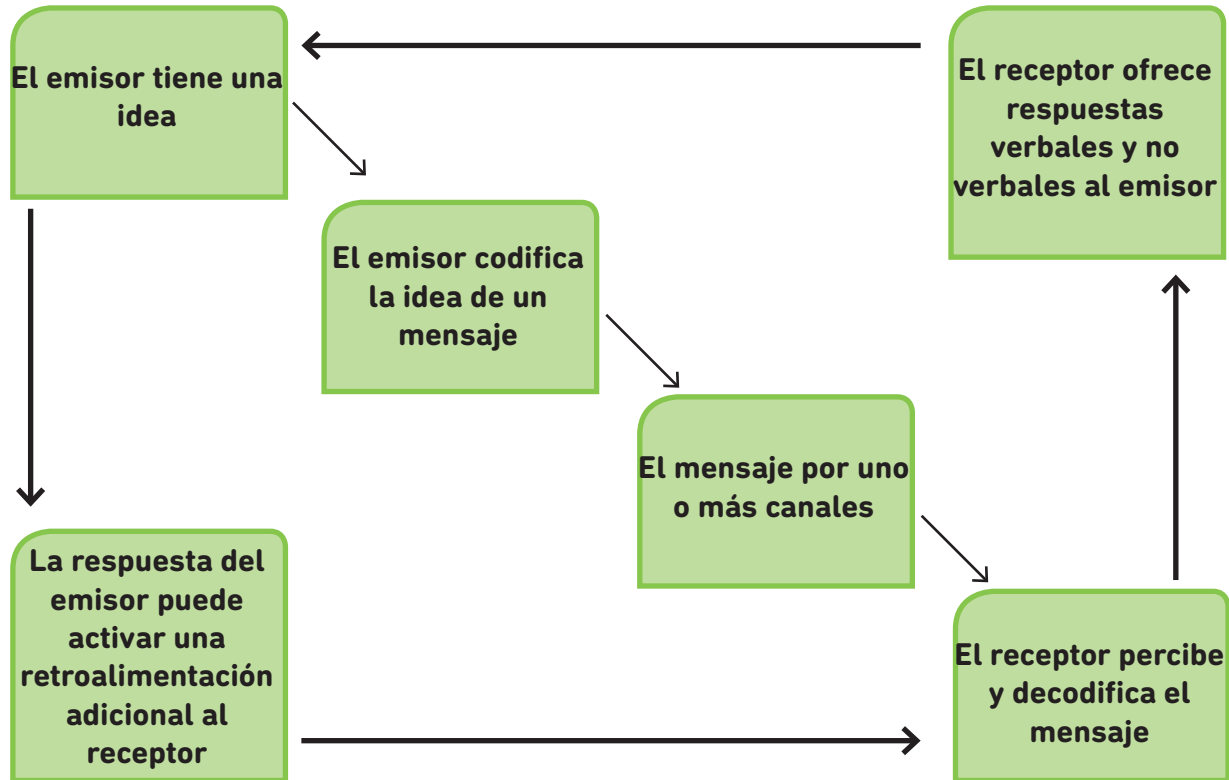
El proceso de la comunicación en una organización comprende seis elementos:

- El emisor.
- El receptor.
- El mensaje.



- Los canales.
- La retroalimentación.
- La percepción.

En el siguiente gráfico, vemos como los seis elementos se interrelacionan entre si generando lo que llamamos comunicación.



Las nuevas tecnologías de la información están transformando con rapidez los métodos de comunicación de que disponen los dueños, gerentes y empleados de las empresas, y con ello también los canales de comunicación que emplean.

Estas tecnologías modifican no solo la forma de comunicación entre los miembros de una entidad, sino también el modo en que se toman las decisiones.

### 3. 8. Comunicación: las nuevas tendencias

- Correo electrónico

Este sistema es muy utilizado por gerentes por varias razones:

- 1) No se tiene que esperar demasiado para obtener una respuesta, ya que permite transmitir, recibir y consultar información en poco tiempo.
- 1) Es barato, pues se realiza por medio de computadoras, smartphones y otros dispositivos en poder de las compañías.
- 1) Aumenta la productividad ya que elimina la etapa del manejo de documentos necesarios en los sistemas de comunicación entre oficinas y empresas.

Debido a las características del mundo globalizado en que vivimos, hoy las empresas mantienen relaciones internacionales. Esto provoca nuevas necesidades de comunicación para las que el e-mail (o correo electrónico) constituye una vía ágil y segura de contactos entre ellos.

El correo electrónico ha modificado de manera asombrosa la forma en que trabaja la gente. Ya no es necesario que un empleado viva a una distancia razonable de las oficinas de la organización. El trabajo a distancia permite a las organizaciones contactar individuos que quizás nunca deban concurrir a la oficina y que pueden vivir en cualquier parte del mundo. Esto permite que los empleados trabajen a distancia, por lo cual el empleador puede elegir y también promover a empleados que prefieran no mudarse.

- Internet

Internet es una red flexible y en rápido crecimiento compuesta por miles de redes de cómputos empresariales, educativas y de investigación de todo el mundo. En lugar de encauzar los mensajes a través de computadoras centrales, Internet se sirve de miles de computadoras enlazadas por miles de rutas. Por lo general, los mensajes arriban en cuestión de segundos. Internet es como cualquier otro dispositivo de comunicación, en el sentido de que el usuario puede obtener una señal de ocupado. En virtud de estos beneficios Internet es un medio muy utilizado por los gerentes de hoy en día.

- Video llamada

Comunicar por correo electrónico ofrece muchas ventajas, pero un inconveniente importante es que la información enviada aparece principalmente en forma escrita. La tecnología de teleconferencia combina técnicas de televisión y telefonía, y es una herramienta de alta fidelidad a la que recurren las organizaciones para facilitar las discusiones de personas que se hallan en distintos lugares geográficos. Este medio de comunicación es generalmente muy utilizado en las grandes compañías que se comunican con sus sucursales del exterior y a través de ella se realizan operaciones comerciales entre empresas.

### 3. 9. Supervisión

La supervisión implica vigilar y guiar a las personas que un director tiene a cargo, de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Este término se aplica a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador lleva a cabo esta tarea, es por ello que, generalmente, se considera la supervisión y el liderazgo como sinónimos.

La supervisión es de gran importancia para la empresa, ya que mediante ella se logra la dinámica necesaria para que los recursos humanos de la organización alcancen los objetivos de la misma.

La supervisión está vinculada con el control, tema que veremos en profundidad en el siguiente apartado.



#### ACTIVIDAD 33

- Elaborar un texto en el que se vinculen los conceptos de liderazgo, autoridad y comunicación.
- Explicar qué tipo de liderazgo requiere una empresa en la actualidad.
- Señalar la importancia de las nuevas tendencias de la comunicación en una empresa y en un micro emprendimiento.



## 4. La función de control

El control es el eslabón final en la cadena funcional de los procesos administrativos.

Algunos autores se refirieron a la definición del control de la siguiente manera:

- “Proceso de monitoreo de las actividades con el fin de asegurar que se realicen de acuerdo con lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas”.
- “Implica hacer que las cosas sucedan como se planearon”.
- “Comprende un proceso mediante el cual se garantiza que los comportamientos y el desempeño se ajusten a los estándares de la organización, entre los que se hallan reglas, procedimientos y objetivos”.
- “El control es un proceso mediante el cual la administración verifica si lo que ocurre coincide con lo que debiera ocurrir (en relación a lo que se proyectó), de lo contrario se deberán realizar los ajustes o correcciones necesarias a los procesos o acciones realizadas”.

En tal sentido, podemos definir al control como la medición y corrección de actividades, para asegurarse que se estén llevando a cabo todos los planes diseñados para alcanzar los objetivos.

Nos detendremos ahora a analizar la definición y en la misma podemos identificar los siguientes elementos:

- **Medición:** para controlar los procesos y actividades es necesario medir y cuantificar los resultados.
- **Corrección de actividades:** este elemento es imprescindible de tenerlo en claro, ya que al establecer medidas correctivas se cumple el objeto del control que es prever y corregir los errores. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- **Llevando a cabo los planes diseñados:** el control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación, por ello la relación con lo planeado debe ser el eje del proceso de control.
- **Alcance de los objetivos:** el objetivo es aquello que la organización busca conseguir. Para lograr integración y coherencia en los comportamientos de las distintas áreas que forman la organización, es necesario definir una estructura jerárquica de los objetivos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas o estándares que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido.



### ACTIVIDAD 34

a) Relatar por escrito un hecho en el que se haya desarrollado un proceso de control (piensen en su vivencia familiar, en los establecimientos en los cuales estudiaron o trabajaron, etc.). Por ejemplo: cuando una compañía de la que somos clientes se comunica con nosotros para verificar si hemos recibido el trato correcto.

b) Identificar en ese hecho los elementos de la función de control que se vieron en el apartado anterior (medición, corrección de actividades, desarrollo de los planes diseñados, alcance de los objetivos).

La función de control permite comparar los escenarios imaginados con la realidad. Deben considerarse las siguientes actividades:

- **Monitoreo:** Identificar lo más pronto posible los problemas o desvíos del plan.
- **Cambios:** deben tenerse presentes los cambios que puedan afectar el plan y realizar los ajustes pertinentes.
- **Información de control:** hay que considerar la información necesaria para poder ejercer el control, mantener una revisión periódica y realizar los ajustes necesarios.
- **Mantener la motivación:** debe tratar de mantenerse la motivación del personal para un efectivo cumplimiento de los planes.

## 4. 1. Características del proceso de control

El proceso de control en las organizaciones no es un proceso fácil, su eficacia aumenta cuando se consigue que el mecanismo que se utiliza sea integral, oportuno y aceptado por los miembros e integrantes de la organización. Veamos cada una de las características que debe tener un proceso de control para que el mismo sea eficaz:

- **Vinculación con los objetivos:** El control de cualquier acción o proceso debe realizarse en sintonía con los objetivos expresados en el planeamiento.
- **Objetividad:** se debe mantener la imparcialidad en todo el proceso, sin la posibilidad de manipulaciones en pos de beneficios personales.
- **Integridad:** El control debe abarcar todas las metas deseadas, y se deben utilizar todos los mecanismos de control en todas las áreas, acciones y operaciones de la organización, teniendo en cuenta los aspectos cualitativos y cuantitativos.
- **Oportunidad:** Debe hacerse en el momento que hace falta, la oportunidad se mide de acuerdo al ritmo de la organización y su modo de funcionamiento. Un buen control debe evidenciar inmediatamente las desviaciones, lo ideal es que las descubra antes de que se produzcan, por ello lo oportuno del mismo es esencial.
- **Aceptabilidad:** Debe ser reconocido como importante, apropiado y necesario por parte de los integrantes de la organización. Si no es aceptado es probable que no sirva para aportar a la eficacia de la organización, y sea incumplido y desechado.
- **Ubicación estratégica:** Los controles deben ser realizados estratégicamente en aquellos lugares donde se tiene más posibilidad de detectar deficiencia, antes de que resulten incorregibles, y en aquellos puntos clave que tengan un mayor impacto en el éxito o fracaso de la operación. Como sería muy costoso e inabarcable implantar controles para todas las operaciones de la organización, es necesario establecerlos en ciertas áreas de valor estratégico.

## 4. 2. Etapas del control

Para llevar adelante un proceso de control eficiente y eficaz es necesario cumplimentar las siguientes etapas:

**1) Fijación de estándares:** Un estándar representa algo así como una unidad de medida que sirve como modelo o guía con la que luego se efectuara el control.

Los estándares son criterios establecidos con los cuales se medirán los resultados, representan la expresión de las metas fijadas en la planeación.

Pueden ser cuantitativos o físicos y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas hombre, etc. o cualitativos como ser la reputación de la organización en la comunidad o pensarse en términos monetarios como costos, ingresos o inversiones u otros términos de medición.

Es importante esta etapa ya que de ella dependerá que se pueda realizar o no el control.

Para una mejor comprensión desarrollaremos un ejemplo.

La fijación de estándares semanales para una heladería podrían ser las siguientes:

- Venta semanal de helado bombón: 1000 unidades
- Venta semanal de almendrados: 500 unidades
- Ausentismo del personal por semana: hasta una jornada de ocho horas.

**2) Obtención de información de la realidad:** En esta etapa se observa lo que se está ejecutando y se toma la información para luego realizar el control. Esto se puede hacer a través de la observación directa, de informes escritos o verbales, de informes estadísticos, etc.

Si seguimos con el ejemplo, podemos recrear esta etapa de la siguiente manera:

Por cada semana cumplida vemos en la facturación realizada la efectiva venta.

Solicitamos un informe semanal del jefe de personal sobre el presentismo del personal y sobre las ventas realizadas. De esta forma tendremos información real sobre la situación que nos atañe a través de los informes emitidos por los responsables del área en particular. Supongamos que a partir de los respectivos informes se obtuvo la siguiente información:

- Venta semanal de helado bombón: 1.000 unidades.
- Venta semanal de almendrados: 500 unidades.
- Ausentismo del personal por semana: (en promedio) una jornada y media.

**3) Comparación de estándares con la información recopilada:** En esta etapa se realiza la comparación entre lo que se está ejecutando efectivamente y lo planeado, esto permite descubrir si lo que se viene realizando coincide o no con los estándares planeados. Si no coincide, los desvíos que se pueden encontrar pueden ser:

- Nulos: el procedimiento no es el planeado pero se llega al resultado y se cumple con los estándares de igual modo.
- Desfavorables: se descubre que los desvíos ocurridos entorpecen el logro de los objetivos fijados.
- Favorables: los desvíos sufridos favorecen al logro de los objetivos, beneficiando a la organización de algún modo.

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro o para cambiar los estándares en caso que los desvíos fueran favorables, el cambio de los estándares se da cuando la organización vuelve a plantearse otro objetivo en la planificación.

Siguiendo con nuestro ejemplo:

Si, por ejemplo, se ha corroborado que las ventas facturadas están acorde con los estándares establecidos (en nuestro caso unidades de helado bombón y unidades de almendrado).

En lo que respecta al personal, verificamos a través de una planilla de control (que se llenara según el informe que emitió el jefe de personal) la coincidencia o no del estándar. Supongamos que, efectivamente, el ausentismo es mayor a una jornada por semana, en esta instancia se debe averiguar la causa u origen de ello. Una causa podría ser que el personal no se siente motivado a trabajar en ese puesto o que no están motivados por que consideran que el salario que reciben es bajo, o porque las mujeres no tienen donde dejar a sus niños cuando se les presenta un problema.

**1) Aplicación de medidas correctivas:** luego que hemos encontrado las causas de los desvíos debemos aplicar las medidas necesarias que corrigen la situación. Si estas medidas no son aplicadas, de nada serviría el control. Las medidas correctivas pueden estar en relación con la modificación de estándares, con la distribución de funciones, con la dirección del proceso, etc. Esta etapa es la que da el verdadero sentido a todo el proceso de control.

Una vez corregidas las desviaciones, es necesario reprogramar el proceso de control con la información obtenida, sobre la causa del desvío (esto es lo que se denomina retroalimentación).

En la heladería del caso que vamos ejemplificando, y en esta etapa, se trabaja sobre diferentes supuestos o se busca la causa efectiva para resolverla, por ejemplo, que el personal falta porque al no haber guardería muchas mujeres sufren dificultades al no tener con quien dejar a sus hijos durante la jornada laboral que es muy extensa.

Ante esto se debería intentar dar una solución que permita llegar a los estándares, la misma podría ser alguna de las siguientes:

- Incorporar una guardería en la planta.
- Intercalar la jornada laboral entre mujeres y hombres, de modo que las mujeres cumplan cuatro horas de trabajo y las siguientes cuatro la realicen hombres para que no sea tan extensa para las mujeres con niños.



### ACTIVIDAD 35

Para una mejor comprensión de los conceptos recorridos, les proponemos desarrollar, a partir de la historia de un emprendimiento de panificados que les presentamos a continuación, las siguientes consignas:

- Identificar en el relato las actividades de control que se han realizado en este caso (monitoreo, cambios, información de control y motivación). Explicar por qué lo consideran de esa forma.
- Identificar en el texto las características de control que puedan reconocer.
- ¿Qué consideran sobre los controles que Marcos pensó establecer? ¿Si estuvieran en lugar de Marcos qué controles establecerían y Por qué?
- Luego de conocer este relato, describan que consideran sobre la importancia de los mecanismos de control en los emprendimientos.

Marcos Morri es un emprendedor de la Provincia de Buenos Aires que, con mucho esfuerzo, pudo comenzar hace siete años un emprendimiento productivo, dedicado a la fabricación de panificados. Este emprendimiento es muy importante para él y su familia, ya que es su único medio de sustento. Al comienzo trabajaba junto con su esposa y un hermano, pero luego, gracias a que pudo conquistar nuevos mercados, incorporó seis empleados para poder llevar adelante las tareas necesarias para la marcha del emprendimiento.

Al principio, cuando todas las tareas eran realizadas por él o por los integrantes de su familia, Marcos sentía que todas las partes del proceso estaban bajo su absoluto control. El sabía perfectamente, ¿qué cantidad de productos se elaboraban?, ¿cuántos clientes se atendían?, ¿qué días y en qué lugares se realizaban las entregas?, ¿cuánto dinero se necesitaba para comprar las materias primas y los insumos?, ¿cuánto dinero ingresaba por las ventas?, ¿qué necesidades puntuales existían en los diferentes procesos? Sin embargo, a medida que aumentaba su capacidad de producción, y se incorporaban más personas al emprendimiento, Marcos veía más dificultades para tomar decisiones acertadas y controlar la marcha de su negocio.

Por esta razón empezaron a pasar situaciones tales como:

- Se realizaba mayor producción que la necesaria, por lo tanto, quedaba mercadería sin vender.
- En muchas oportunidades, el dinero que se suponía que estaría disponible para pagar algunos compromisos asumidos, llegado el momento, se había gastado en otros pagos.

CONTINÚA >>





- Algunos de los productos elaborados, no salieron con la calidad requerida, por lo tanto, se recibieron quejas de varios clientes.
- Se recibieron llamadas de reclamos ante equivocaciones de entregas en los pedidos.
- A varios clientes, que deberían haber cancelado sus deudas para con el emprendimiento, no se les reclamaron los pagos.

Ante estos problemas, Marcos decidió indagar sobre las causas que provocaron estas situaciones y, para ello, mantuvo una conversación con todo el equipo para contarles lo que había detectado y ,luego, una conversación personal con cada empleado y colaborador para que ampliara la información y contara aquellas cosas que en forma grupal no hubiera podido plantear.

De estas indagaciones, surgieron las siguientes causas:

- Falta de planificación para la producción y las compras de mercaderías.
- Falta de información y de un plan financiero que permitiera utilizar el dinero oportunamente.
- Por la falta de planificación de las compras de materias primas y por no haberse realizado un control riguroso, los productos no tuvieron la calidad esperada.
- Cada empleado y colaborador no tenían claro sus funciones, y las tareas se realizaban sin tener un responsable asignado para ellas.

Al detectar todas estas problemáticas, Marcos pensó en establecer sistemas de control para su emprendimiento, pensó en comenzar por diseñar roles y funciones para los empleados y decidir implementar la figura de un coordinador o supervisor que pudiera tener en claro la marcha general del negocio.

También establecer un sistema de caja chica y uno de gastos afectados para poder cumplir con las obligaciones necesarias para el desarrollo habitual de la actividad y pensar un sistema de control de calidad tanto para las compras como para la claridad de los productos y la calidad de atención al cliente.

A partir de esta nueva planificación y estos controles más sistemáticos Marcos espera que su emprendimiento prospere y que, ante nuevas incorporaciones de personal, y ampliación del mercado, no sucedan nuevamente problemas que hagan que su emprendimiento no prospere.

» » » » »  
Continuamos con la  
lectura del apunte

Existen diversos controles que se realizan en las diversas áreas; pero las organizaciones utilizan, fundamentalmente, controles sobre la producción, las finanzas y los recursos humanos:

Veamos los controles que se realizan en las diferentes áreas de producción

- **Áreas de producción:** Es el área en el que se elaboran, fabrican o producen los bienes o servicios. Los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

- Control de producción: El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar las medidas tendientes a lograr un buen rendimiento en las unidades producidas.

- Control de calidad: corregir los desvíos de los estándares de calidad de los productos o servicios. Este aspecto se ha desarrollado mucho en las empresas japonesas ( tema sobre el que más adelante entraremos en detalle)

- Control de costos: verifica el mantenimiento de los costos que se han estipulado como óptimos.

- Control de los tiempos de producción: se utiliza para controlar que los tiempos productivos de los bienes y servicios estén en concordancia con lo estipulado.

- **Control de inventarios:** el inventario de materias primas o de mercaderías es la cantidad de productos que se encuentran en poder de la organización. El objetivo del control de inventario es mantener una cantidad óptima de materias primas, para realizar las actividades habituales de la organización.

El sistema de control de inventarios, tiene que dar la información sobre qué y cuándo comprar los materiales o mercaderías necesarias para realizar el servicio o el producto que la organización realiza, el sistema puede ser manual o computarizado o de una combinación de ambos, pero cualquiera sea la forma que se adquiera, se deben realizar las siguientes funciones:

- **Contabilizar la transacción:** cada sistema de inventario requiere un método para conservar los registros, dichos registros deben tener consideraciones sobre las necesidades contables y la función administradora de inventario.
- **Reglas de decisión del inventario:** debe tenerse clara la decisión para determinar cuándo y qué cantidad comprar, y debe ser lo más automática posible.
- **Reporte de informes a la alta gerencia o al directorio, (o a la comisión directiva):** estos reportes permiten medir el comportamiento total del inventario y, al mismo tiempo asisten en las decisiones de política general del inventario.

Los dos tipos de sistemas de control de inventario más comunes son los siguientes:

- **Sistema de una sección:** es un sistema en el que la única sección existente se llena periódicamente. En el caso de los emprendimientos podemos pensar en los estantes de una estantería que cada vez que se ven más vacíos se realiza una compra de mercadería, pensemos en el almacén cercano a nuestras casas, o la tienda de ropa barrial en la que compramos, en general, en estos negocios no se guardan los comprobantes para determinar la próxima comprar a partir de una fecha exacta, sino que, a medida que el estante se va vaciando se van realizando los nuevos pedidos.
- **Sistema de dos secciones:** para entender este sistema, se puede pensar en un lugar con dos compartimiento o estantes, en uno se coloca la mercadería que sale con fluidez y en la otra la que tiene menos rotación o salida.

- **Control de operaciones:** la administración de las operaciones es la administración de los sistemas de transformación que convierten insumos en bienes y servicios. La administración de las operaciones es definida como la toma de decisiones en la función de operaciones y en los sistemas que producen bienes o servicios. Queda definida por seis tipos importantes de áreas de toma de decisiones: proceso, capacidad, inventario, fuerza de trabajo, calidad y proceso administrativo o de gestión. En estas seis categorías de decisión es recomendable instalar procesos de control, ya que cuando están controladas, se puede decir que toda la organización está cubierta o inspeccionada. Como ejemplo podríamos mencionar el control de calidad que se realiza sobre los productos cuando los mismos salen del proceso productivo, o el control del proceso administrativo que se podría hacer estableciendo metas para cada sector administrativo.

- **Área comercial:** Es el área que en el caso de las organizaciones comerciales, se dedica o se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos. El control de ventas: acompaña el volumen diario, semanal mensual y anual de las ventas de la organización, por cliente, región, vendedor, etc., con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con lo que se previó. Podemos mencionar como controles comunes de ventas:

- 1) Controles de ventas por volumen: indica la cantidad vendida.

- 2) Controles por territorio o región: indica cómo funcionan las ventas en una región o zona determinado.

- 3) Control de costos de venta: para verificar continuamente los costos de propaganda, ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

- **Área financiera:** Es el área de la organización que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Podemos mencionar como principales controles de esta área:

- 1) Control presupuestario: es el control de las previsiones de los gastos financieros para verificar cualquier desvío en los gastos.

- 2) Control de costos: es el control global de los costos incurridos, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos, alquileres, etc.

- **Área de recursos humanos:** Es el área que administra al personal. Los controles de asistencia y retrasos (presentismo) son los más comunes. Existen otros controles pero son muy sofisticados y poco usados.

### 4. 3. Tipos de control

Existen varias clasificaciones del proceso de control. En el estudio de este tema veremos dos de ellas, ya que las mismas nos posibilitaran de manera simple y comprensible identificar los tipos de controles necesarios para una organización.

### 4. 4. Clasificación según el momento de realización del control

La primera clasificación es la cual manifiesta que los controles **pueden ser adecuadamente definidos según el momento en el que se realizan:**

- **Controles preventivos o preliminares:** Son aquellos que se realizan antes de que el proceso o las actividades que se van a realizar comiencen. Por ejemplo, se revisa el funcionamiento de las maquinarias a utilizar antes de que comience el proceso productivo, o se revisan los estados financieros a fin de que alcance el dinero para la realización de las actividades.

- **Controles direccionales o concurrentes:** Se aplican en el mismo momento en el que sucede la actividad o proceso, por ejemplo, se revisa la presión y la temperatura del producto mientras el mismo está en marcha, o se inspeccionan los productos mientras circulan por las maquinas en el proceso de producción. Las desviaciones con respecto a los estándares fijados indican si hay que tomar alguna acción correctiva. Algunos controles concurrentes poseen la alternativa “si pasa” o “si no pasa”, es decir, el control determina si el proceso (según la gravedad de la desviación) puede continuar o si debe pararse para ser corregido antes de ponerlo en marcha de nuevo, o también si el producto se acepta o se rechaza.

- **Controles retro informativos:** Los controles poseen un determinado grado de retroinformación. En el momento en que se hace la comparación y se detecta una desviación, la información es devuelta al operador o al supervisor del proceso para que tome la acción correctiva oportuna.

#### 4. 5. Clasificación según los procesos realizados

La segunda clasificación fue desarrollada para diferenciar los controles y se centra en los distintos procesos. De esta forma tenemos:

- **Control operativo:** Se controlan los procedimientos administrativos, diseños de circuitos contables, presupuesto, etc. El control operativo se centra en la acción que tiende a la conducción del circuito operativo, en función de planes establecidos y mediante la evaluación de desempeño.
- **Control de gestión:** Se analiza el manejo de situaciones, la autoridad y liderazgo y los distintos canales de comunicación. Al controlar acciones, calidad de la gestión y aptitudes personales se vuelve más subjetivo que los otros tipos de control.
- **Control formal:** Es el que está establecido en la estructura de la empresa. Es objetivo y, generalmente, busca verificar lo confiable de la información.



### ACTIVIDAD 36 Obligatoria

Clasificar los siguientes controles según su tipo:  
Ejemplo.

Acción	Tipo de control
Revisión y puesta a punto de la máquina recta el día 1 de marzo. (Inicio de la producción: 1 de abril)	Preventivo
Planilla de presencia del personal Ticket de reloj chequeador	
Planilla de comisiones de ventas	
Planilla de presencia del personal Ticket de reloj chequeador	
Informes de desempeño del personal	
Informe de desempeño de un área determinada	
Recorrido e inspección de las instalaciones, previo al inicio de actividades	
Revisión de los artefactos de seguridad industrial (matafuego, etc.)	
Chequeo de facturación y dinero en caja	
Llamado de teléfono a clientes para realización de encuesta de satisfacción.	



## 5. Los controles más utilizados en las organizaciones actuales

Trabajaremos sobre dos tipos de controles que son sumamente importantes en cualquier organización, principalmente, a la hora de emprender una actividad productiva o de servicios:

- El control de calidad, y
- El control administrativo

### 5. 1. Control de calidad

El control de calidad sirve para el mejoramiento permanente de los procesos de producción de bienes o servicios y de forma estable. Las organizaciones desarrollan muchos procesos interconectados, que deben ser controlados y mejorados con el objeto de generar productos y servicios de calidad.

El control de calidad debe comenzar con el proceso en sí.

Para diseñar un sistema de control de calidad que asegure la mejora continua de un sistema estable, los pasos para hacerlo son:

**1) Identificar los puntos críticos en cada uno de los procesos donde se necesita la inspección:** Este punto permite determinar qué inspeccionar o controlar. Para la realización de este punto es necesario y recomendable seguir los siguientes pasos:

- Inspeccionar las materias primas o servicios adquiridos cuando se reciben, para asegurar los requerimientos necesarios.

Inspeccionar el producto o servicio mientras se está dando. El producto o servicio se debe inspeccionar antes de que se lleven a cabo operaciones irreversibles o antes de que se agregue demasiado valor al producto.

- Inspeccionar el producto o servicio terminado, en caso de manufacturas. Los productos finales se inspeccionan, con frecuencia, antes de colocar el producto en el inventario. En el caso de ofrecer servicios el producto final es más difícil y, algunas veces, imposible de inspeccionar. Dado que el servicio entregado es intangible. Se le debe solicitar al cliente que califique la calidad del servicio entregado.

**2) Decidir el tipo de medición que se debe utilizar en cada punto de inspección:** Este paso permite determinar en: cómo se debe controlar; para esto en general existen dos opciones: mediciones basadas en variables o en atributos. La medición de variables utiliza factores como longitud, altura, tiempo y peso, un ejemplo de esto sería el tiempo de espera para la entrega de un producto.

La medición de atributos utiliza una escala más directa como, por ejemplo, la contabilización del número de artículos con defectos o el número de defectos por unidad.

**3) Decidir la cantidad de inspección a utilizar:** Este paso permite determinar cuánto voy a controlar. Aquí es importante definir si se trabaja controlando una muestra o controlando el 100% de la producción. En general, cuando las vidas humanas están en juego, como en el caso de medicamentos o alimentos, se recomienda controlar el 100% de la producción. Cuando, por el contrario, el producto se elimina en el propio proceso de control de calidad se utiliza una muestra.

**4) Decidir quién controlará:** El paso final en el diseño de un sistema que controle la calidad, es el que ayuda a determinar quién es el que debe controlar; en general se utiliza una combinación de controles o inspecciones por los propios trabajadores o productores, por inspectores internos, por inspectores externos, etc. Por ejemplo, se podría decidir que cada línea de producción sea inspeccionada por un supervisor.

## **5. 2. Técnicas de control en los controles de calidad**

Resulta importante trabajar sobre las técnicas que se utilizan para determinar los controles de calidad en las diferentes producciones de bienes o servicios.

**1) Control de calidad del proceso:** Cuando se utiliza este tipo de control, se inspecciona el producto o servicio mientras el mismo se está produciendo.

- La técnica es la siguiente, se toman muestreos de productos a la salida de uno de los procesos de producción, si existen errores significativos, se detiene la producción, se corrigen los errores y luego se reinicia el proceso.

- El objetivo de este control es encontrar el rango de variación natural y aceptable del proceso y, entonces, asegurar que la producción permanezca dentro de ese rango. Por ejemplo: si en un emprendimiento se fabrican tuercas de 5 milímetros, el rango aceptable de variación de las mismas sería entre 4 milímetros y 6 milímetros (este rango es definido por el emprendimiento o por el sector correspondiente al control de calidad), o si, por ejemplo, el emprendimiento se dedica a la producción de mermeladas, en el proceso productivo se deberá medir la temperatura, la cual deberá oscilar entre los 100° y 104°.

**2) Control basado en la mejora continua:** Es una técnica que se ha transformado en una filosofía gerencial que asume el reto del mejoramiento de un servicio o producto como un proceso permanente y continuo (que no debe acabar nunca), en el que se van consiguiendo, paso a paso, pequeñas victorias. Busca un mejoramiento continuo de la utilización de las maquinarias, los materiales, el desempeño del personal y los métodos productivos, mediante la aplicación de sugerencias e ideas aportadas por los miembros del equipo.

- El objetivo de la mejora continua es reducir la **“variabilidad”** del producto o proceso. Esto requiere la solución de problemas o cambios en el diseño del producto o proceso en sí.

Existen varias técnicas para realizar y efectuar una mejora continua; son herramientas que ayudan a abordar la complejidad y convierten los datos crudos en información que puede utilizarse para tomar acción.

Una de ellas es el “análisis de Pareto” que es un método que tomo su nombre en honor al economista Vilfredo Pareto, quien estudio acerca de la distribución de la riqueza.

En su estudio descubrió que la mayoría de la población tenía la menor parte de la riqueza y que la minoría de la población tenía la mayor parte de la riqueza, en una relación de 80 a 20. O sea que el 80% de la población es muy pobre y que el 20% concentra la riqueza en el mundo.

El economista Juran Joseph, por su parte, aplica esta teoría al tema de la calidad, creando sobre la base del principio de Pareto, la siguiente regla: **el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas, por eso a esta herramienta también se le conoce como el principio 80/20.**



El “principio de Pareto” aplicado entonces a la calidad, consiste en un método coordinado para identificar, calificar y tratar de eliminar de manera permanente los defectos. Se tabulan los datos con el objetivo de hallar e identificar los modos de fallas más frecuentes. Como resultado, se pueden trabajar o tratar primeramente los problemas más importantes. El diagrama indicará qué defectos se deben tratar de eliminar primero.

Como ejemplo de esto podemos mencionar el siguiente caso:

Supongamos que un emprendimiento se dedica a la producción de fideos, y luego del relevamiento de los tipos de defectos se obtiene lo siguiente:

- Producto fideos (fuente según las devoluciones de clientes)
- Devoluciones: 35
- Unidades producidas: 60

Tipo del defecto	Detalle del problema	Frecuencia	Total
Sequedad del producto	El problema se detecta cuando el cliente abre el envase, encuentra el producto con un nivel de humedad escaso.		10
Duración del producto menor a 1 semana	El producto era preparado para durar como mínimo 2 semanas y media, pero se han detectado duraciones menores.		20
Envase en mal estado	Se detectaron bolsas y etiquetas sucias o rotas.		5
Total devoluciones			35

En base a lo detectado se ordena la lista de recolección de datos y se calcula el porcentaje que representa sobre el total de producción y asimismo, se establece el porcentaje que representa sobre el total de producción según unidades de devolución por detalle de defecto:

Tipo del defecto	Frecuencia	Total	Porcentaje sobre devoluciones (35 unidades)	Porcentaje sobre producción (60 unidades)
Sequedad del producto		10	28,57%	16,67%
Duración del producto menor a 1 semana		20	57,17%	33,34%
Envase en mal estado		5	14,29%	8,%
Total devoluciones		35	100%	58,34%

Tanto el cuadro de frecuencia como el gráfico nos están señalando la importancia de trabajar, básicamente, con el problema de la duración del producto (menor a una semana). El trabajo en este punto ayudará a que en un futuro tengamos el 58.34% menos de devoluciones, y quizás también sirva para a solucionar el segundo punto que tiene que ver con la sequedad del producto. Analizar estos problemas e intentar solucionarlos son parte del proceso de control de calidad de mejora continua.



## ACTIVIDAD 37

Realizar una lectura del siguiente relato basado en la experiencia de un emprendedor de la Provincia de Buenos Aires y elaborar el cuadro de frecuencia, agregando el porcentaje:

La Sra. Rosa Maldonatti, tiene un emprendimiento de costura; su actividad principal es la fabricación de enteritos de nieve para niños, que le son comprados por una empresa que los comercializa en San Carlos de Bariloche. La empresa que le compra en varias oportunidades se quejó de algunas fallas en la confección y le advirtió que si esas situaciones se repetían dejarían de comprarle. Rosa no sabe bien cómo manejar esta situación y les pide que la ayuden a descifrar con qué problema deberá trabajar primero. La empresa les informó lo siguiente sobre 100 unidades producidas y entregadas:

Producto: enteritos para niños

Fuente: según observaciones cliente

Tipo del defecto	Detalle del problema	Frecuencia	Total
Defecto de las tiras	Las tiras del enterito no se corresponden con la medida estándar que se ha acordado		17
Malas terminaciones	Las costuras de terminación de las prendas están torcidas y flojas.		25
Prendas con colores dispares	Se detectaron bolsas y etiquetas sucias o rotas.		5
Doblado de la prenda	Se detectaron prendas dobladas en forma no simétrica.		10
Total			58

Continuamos con la lectura del apunte

Otra técnica de control para la mejora continua es el diagrama de causa-efecto, que es una herramienta que utiliza una descripción gráfica de los elementos del proceso, para analizar fuentes potenciales de la variación en el mismo. También se lo llama diagrama de Ishikawa, en honor al Dr. Ishikawa, quien fue el primero en utilizarlo en Japón.

Licenciado en Química, en 1960 ingresó en la International Standard Organization: asociación internacional cuyo objetivo es la fijación de los estándares para los diferentes productos fabricados por las empresas. En 1977 asumió en dicha empresa como presidente de la delegación de Japón.

Sostuvo que los empleados al ser tratados irrespetuosamente por las empresas no se comprometían con la calidad y la productividad de la organización, por ello se esmeraba en conseguir el compromiso de los obreros como personas por encima de todo lo demás.

Tomó el conocimiento básico del control de calidad de los norteamericanos. Sobre esta base desarrolló una estrategia de calidad aplicada a las empresas en Japón. Una de sus contribuciones principales fue la utilización de siete instrumentos del control de calidad que combinados resolvían cerca del 95% de los problemas de la calidad: análisis de Pareto; diagramas del causa-efecto (hoy llamados Ishikawa o esqueleto de pescado); histogramas; hoja de verificación; diagramas de dispersión; control de los gráficos; flujos del control.

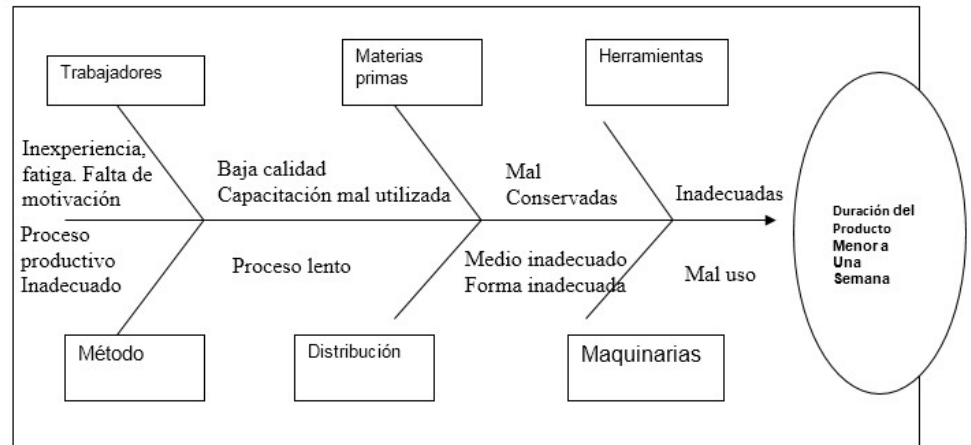
Pero el nombre de Ishikawa se asocia principalmente al concepto de los círculos de calidad.

Falleció en 1968. En su homenaje, la asociación Asia-Pacífico de la calidad (ASQC) entrega la medalla de Ishikawa anualmente en su honor, a aquella persona o grupo de personas que mejoren los aspectos humanos en torno a la calidad en una organización.



Al elaborar un diagrama de este tipo, se hacen evidentes las causas potenciales de los problemas. Entonces, cada uno de estos puede evaluarse, uno por uno.

Tomemos como ejemplo la fábrica de fideos, en la cual uno de los problemas era: duración del producto menor a una semana. El diagrama de causa-efecto, sería el siguiente:



En el gráfico se puede observar que tanto los trabajadores, como el método, las materias primas, las herramientas, la distribución y las maquinarias son elementos que aportan al proceso productivo de la producción de fideos.

Para evaluar las causas que pueden traer inconvenientes al proceso, se explicitan en cada ramificación los posibles problemas que puedan estar afectando al proceso.

### 5. 3. Control de calidad total

El control de calidad total es sinónimo de mejoramiento continuo, dando cada vez más importancia al factor humano y permitiendo que los productos se ajusten de manera eficiente y precisa a los cambios en los gustos del consumidor.

El control de calidad total como sistema de gestión se basa en cuatro principios:

- La calidad es la satisfacción del cliente: el cliente tiene que ser el objetivo principal para el cual trabajamos, el producto o servicio debe exceder las expectativas del consumidor y para eso se debe trabajar con la máxima calidad.
- Participación: toda persona dentro de la organización debe opinar, estudiar, practicar y participar en el control de calidad. Nadie sabe más que la propia persona que realiza el trabajo, por lo tanto, con ella es con la que fuertemente se tiene que trabajar.
- Educación: las personas involucradas en la producción del producto o servicio deben estar capacitadas para poder desarrollar la actividad adecuadamente.
- Decisión de la dirección: se necesita una fuerte convicción acerca de las utilidades de este sistema de gestión de calidad total. Si los directores o coordinadores no dan oportunidad de que las personas desarrollen sus habilidades de nada sirve capacitar y concienciar a los miembros.

Para establecer el control de calidad se suelen utilizar los círculos de calidad e innovación. Se trata de una reunión periódica y voluntaria de un grupo de personas, bajo la dirección de un coordinador, a efectos de buscar y proponer soluciones creativas, apuntando a mejorar los niveles de calidad de la empresa.

Los círculos de calidad nacen con el ánimo de aprovechar al máximo todos los recursos de la empresa, en especial los recursos humanos; con su implementación se pretende un doble objetivo:

- **Económico:** se propone incrementar la productividad.
- **Social:** favorecer la participación de los miembros de la organización y fomentar la creatividad y responsabilidad de cada miembro del círculo, mejorando también la comunicación y las relaciones laborales e interpersonales.

El círculo de calidad fundamenta su accionar en algunos principios básicos, por ejemplo, el convencimiento de su utilidad en todos los niveles de la organización, la unidad del grupo, el respeto a las personas, con referencia exclusiva a cuestiones laborales.

Los círculos de calidad como dijimos fueron creados por Ishikawa cuando las técnicas de control de calidad utilizadas en Estados Unidos se introducen en Japón.

Ya en el año 1975 se habían registrado en Japón más de 70.000 círculos de calidad, y este estilo de gestión es la que, sin duda, ha ayudado al llamado milagro japonés, por la dimensión que lograron en productividad y eficiencia en la producción.

## 5. 4. Control administrativo

El control administrativo es un proceso que se lleva a cabo dentro de la organización con el objetivo de proporcionar un grado razonable de confianza en la realización de logros en lo que respecta a los procesos administrativos. Se basa en el control de tres tipos básicos de objetivos que pueden ser clasificados en tres ámbitos o categorías:

- 1) Operativos
- 2) Cumplimiento en las normas y procedimientos
- 3) Información financiera

● **Operativos:** se refiere a la inspección dirigida a la consecución del objetivo social. También se refiere al control de las operaciones que se realizan en la organización y está vinculado a lo que hemos hablado en el punto anterior sobre administración de operaciones. En este punto se verifica también el logro de un nivel adecuado de información sobre la consecución de los objetivos operativos. En un emprendimiento textil la inspección de los objetivos operativos estaría dirigida a controlar el nivel de producción y de ventas que la organización se fijó.

● **Cumplimiento en las normas y procedimientos:** es el control del cumplimiento de las normas y procedimientos necesarios para el desarrollo de la actividad en cuestión. En este punto se verifica que las normas que rigen la actividad se estén cumpliendo, esto se realiza a través de diferentes métodos de control interno y en algunas ocasiones también en forma externa. En el

emprendimiento textil que mencionamos el control de este punto pasaría por controlar que se estén cumpliendo los procedimientos y normas administrativas pactadas por el área de compras, contaduría y administración.

• **Información financiera:** en este tipo de controles, se verifica que la información financiera refleje la realidad de la organización, esto se logra a través de diferentes técnicas de control, tales como:

- Reportes e informes: Los reportes o informes financieros muestran la realidad actual de la organización en lo que respecta a sus finanzas o también puede reflejar una situación proyectada que se podría dar en el caso de seguir una línea de acción determinada.

- Contabilidad: La función de control tiene una faceta relacionada con la contabilidad, y es la inspección sobre los recursos y obligaciones de la organización, sea que estos generen o no resultados. Es así, que en cualquier momento es interesante conocer con exactitud razonable:

El monto del dinero que debería existir en caja  
Unidades de mercaderías en stock en la propia organización o en depósito de otras.

Maquinarias y herramientas que forman parte del activo de la organización.

La contabilidad es un elemento del sistema de control interno de la empresa que facilita la realización de los tres objetivos siguientes:

- 1) Proteger los intereses de la organización
- 2) Obtener información segura y confiable
- 3) Brindar eficiencia en las operaciones

Los datos procesados por la contabilidad, que forman parte del sistema de control interno de la organización se refieren al patrimonio y a su evolución en el tiempo, también la contabilidad cumple una función importante en la vigilancia de los recursos y obligaciones de la organización.

- Auditoria: Es una forma de control, siendo en realidad un control de sistemas. Podemos definir a la auditoria como un control independiente, retroalimentado y selectivo de un sistema, en este caso del sistema contable.

La auditoría contable tiene como objetivo que la organización refleje en sus estados contables la realidad de la misma y que estén compilados y presentados tal como las normas contables de nuestro país lo requieren. Las características controladas son principalmente:

- Las transacciones, y  
- El patrimonio, en cuanto a su existencia, propiedad, integridad, valuación y exposición.

Existe la auditoria interna que es la que se encarga del control en el interior de la organización y la auditoria externa que consiste en un control de terceros, ajenos a la organización que controlaran lo que la organización internamente expuso en sus estados contables.



## ACTIVIDAD 38

Carmen y Pedro son un matrimonio que desde hace 16 años tienen una fábrica de elaboración de puntillas y flecos para decoración. La fábrica cuenta con seis empleados quienes en realidad son parientes y amigos del matrimonio. La producción se realiza de lunes a viernes y la fábrica permanece abierta esos días, en el horario de 8 a 20 h. Los empleados de la fábrica desarrollan las siguientes tareas:

Integrante	Tarea
Carmen	Encargada de producción
Pedro	Gerenciamiento de la fábrica
Luis	Operario
Antonia	Operario
Verónica	Administrativa
Walter	Operario
Natalia	Empaque y control de calidad
Ramón	Vendedor

El proceso de producción es sencillo, pero hay que tener mucho cuidado porque es delicada la manipulación de los flecos ya que algunos puntos suelen saltarse, es por eso que Natalia pone mucho empeño en el proceso de empaque para no arruinar los productos.

La fábrica trabaja con cinco distribuidores que le compran la producción, y ocasionalmente provee a una empresa de decoración multinacional que vende directamente estos productos.

El proceso administrativo consta de una planilla de costos, una de ventas, la contabilidad básica que incluye liquidación de sueldos.

La administración la lleva adelante Verónica, quien también se encarga de atención a los clientes telefónica y/o personalmente.

La comunicación interna de la empresa se da en forma verbal, ya que existe tanta confianza entre los miembros que no se considera necesario realizar memorándums, reportes o notas de pedido. Este tema ha traído inconvenientes, ya que, muchas veces, Verónica ha atendido llamados con pedidos y como los comunicó verbalmente se han olvidado o no se han entregado tal como el cliente lo ha solicitado.

La forma de venta de la empresa es a través de Ramón que es el vendedor, quien visita a los distribuidores personalmente y presenta los pedidos a la empresa vía e-mail. Actualmente, Ramón está solicitando la utilización de mecanismos más fluidos para comunicar sus ventas a la empresa, lo que le permitirá salir a visitar y conquistar a nuevos clientes. También pretende incorporar nuevas estrategias de venta a través de dispositivos que permitan no tener que visitar personalmente a los clientes, lo que le permitirá contar con mayor tiempo y ampliar el mercado para sus ventas. Por lo pronto, los dueños todavía no han evaluado esta posibilidad, porque no lo consideran necesario.

Carmen y Pedro, son muy queridos por sus empleados ya que los hacen partícipes de las decisiones del negocio y comparten los logros que se van dando, ya sea a través de incentivos económicos, o de beneficios adicionales tales como días francos, horarios flexibles, trabajo por objetivos, etc. Carmen es la persona que nuclea a todos los miembros y en quien se deposita la confianza de todo el grupo.

Carmen y Pedro quieren mejorar el funcionamiento de la empresa, y les piden que los asesoren sobre esto. Teniendo en cuenta lo aprendido en este módulo.

1) Elaborar un cuestionario con el fin de recabar la información necesaria para poder asesorar a Pedro y Carmen.

2) A partir de analizar la situación, proponer las estrategias que llevarían adelante para ayudarlos. Tengan en cuenta los conceptos trabajados. Pueden utilizar como base el siguiente punteo:

- Características de la administración.
- Proceso administrativo (etapas, características, elementos).
- Posible organigrama de la empresa.

3) Analizar el funcionamiento de la comunicación en esta empresa. Presentar alternativas viables para mejorarlo. Identificar los mecanismos de control utilizados y si lo consideran suficiente.







¿Quedó alguna duda? ¿Alguna actividad que no sé cómo resolverla?  
Los espera el tutor en el Campus Virtual o en el encuentro presencial para acompañarlos y ayudarlos.



## Bibliografía

- Arancibia I., Costanzo V., Goldín J. y Vázquez G. (2003): “Una aproximación a la experiencia de los micro emprendimientos en la Argentina actual”, en Seminario de Economía Social, Espacio de Economía Social, IDEF/CTA, Buenos Aires.
- Bunge M. (1997): La ciencia, técnica y desarrollo, Editorial Sudamericana, Bs. As.
- Cardozo A. (2005): Administración Empresarial, Editorial Temas, 4ta. Edición, Buenos Aires.
- Rodas Carpizo A. y Arroyo Rodas M. (1999): Administración básica, Editorial LIMUSA, México.
- Certo S. (2001): Administración Moderna, 8va. Edición, Editorial Pearson, Bogotá.
- Departamento de Desarrollo Sostenible del BID (2003): “Apoyo del grupo BID al sector de la micro empresa. Logros, lecciones, desafíos”, BID, Washington.
- Ferry G. R. (1993): Principios de administración, El Ateneo, Buenos Aires.
- D. Hellriegel, S. Jackson y J. Slocum (2002): Administración, Un enfoque basado en competencias, 9na edición, Editorial Thompson Learning, Colombia.
- Maynard H. B. (1967): Manual de Alta Dirección, Reverté, Barcelona.
- Merlinsky M. G. (2001): “Micro emprendimientos y redes sociales en el Conurbano. Balance y desafíos de la experiencia reciente”, Facultad de Ciencias Sociales, UBA, Buenos Aires.
- Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires (2002): Manual de microempresas.
- Mochón F. y Becker V. (1993): Economía. Principios y aplicaciones, Editorial Mc. Graw Hill, España.
- Prado L. y Spitznagel G. (2005): Administración, Editorial EDUCA, Buenos Aires.
- Riccardi R. (1959): La dinámica de la dirección, Ediciones Riaip, Madrid.
- Robbins S. (1994): Administración, teoría y práctica, 4ta. edición, Pearson Educación, México.