RESUMEN FINAL INT.ADMINISTRACION. 2018-07-16

**La sociedad de las organizaciones: Peter Drucker**.

Organización: es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea en común. Está diseñada a propósito y pensada para que dure un periodo considerable de tiempo. A diferencia de la sociedad y comunidad, una organización se define por su cometido u objetivo. Solo es eficaz si se concentra en una única labor. Una de las funciones de las organizaciones es hacer que los saberes sean productivos. Cuanto más especializados sean esos saberes más eficaces serán ellas. Los especialistas deben ser eficaces, y para esto se necesita organización.

Características de la organización:

* Son instituciones con un propósito especial, son eficaces porque se concentran en un objetivo.
* La organización es una herramienta, cuanto más especializada es, mayor es su capacidad de rendimiento para su tarea específica.
* Cada una de las misiones de los especialistas que componen una organización debe ser clara como el agua.
* Solo una misión clara, puede mantener unidad a la organización y permitirle producir resultados.
* Los resultados de una organización siempre son hacia afuera, todas existen para producir resultados externos.
* Cada miembro de la organización hace un aporte.
* Una organización esta siempre compitiendo.
* Una organización moderna es una organización de iguales. Sin jefes ni subordinados.
* Una organización siempre es gestionada.
* En una org. Se necesita alguien que tome decisiones.
* Finalmente, una organización para poder funcionar necesita ser autónoma. Legalmente puede ser un organismo gubernamental, pero a la hora de operar debe poder ir a lo suyo.

**Organización como desestabilizador.**

Las organizaciones son desestabilizadoras porque deben estar organizadas para el cambio constante, para la innovación, y organizarse para un abandono sistemático de lo establecido. El saber cambia rápido y lo que hoy es una cosa cierta, mañana se habrá convertido en algo absurdo.

En la sociedad post capitalista vale más asumir que cualquiera que sepa algo tendrá que adquirir un nuevo saber cada 4 o 5 años, o de lo contrario quedará desplazado.

Cualquier organización hoy tiene que incorporar a su misma estructura la gestión del cambio: integrar el abandono de cualquier cosa que haga, tiene que aprender a preguntarse, cada tantos años respecto de cada proceso, política, etc. Tiene que planificar el abandono, en lugar de intentar prolongar todo lo posible la vida de una política, práctica o producto de éxito.

Toda organización tiene que incorporar a su propio tejido tres prácticas sistemáticas:

1. Necesita mejorar continuamente todo lo que hace.
2. Toda org. Tendrá que aprender a explotar, esto es desarrollar nuevas aplicaciones a partir de sus propios éxitos.
3. Toda organización tendrá que aprender a innovar.

La organización moderna crea todavía otra tensión para la comunidad, debe operar en la comunidad. La organización no puede sumergirse en la comunidad o subordinarse a ella, su cultura debe trascender la comunidad.

**La sociedad de los empleados**

* un empleado es alguien que cobra por trabajar.
* En la sociedad post capitalista se define a los empleados como gente cuya capacidad para aportar algo depende de que tenga acceso a una organización.
* Los trabajadores del saber, en su totalidad, trabajan solo porque hay una organización.
* El empleado del saber sigue necesitando las herramientas, la inversión de capital en las herramientas del empleado del saber puede ser más alta que la hecha con las herramientas de los obreros de fábrica.
* Esta inversión de capital es improductiva a menos que el empleado del saber aplique sobre ella el saber que posee. Sin ese saber, que es propiedad de empleado, la máquina seria improductiva. La maquina depende del empleado.
* En la sociedad de los empleados, el empleado necesita tener acceso a una organización, sin ello no pueden producir ni funcionar.
* El capital ahora sirve al empleado, cuando antes bajo el capitalismo empleado servia al capital.

**¿Por qué estudiar a las organizaciones? Las organizaciones y la sociedad.**

La sociedad aprueba el funcionamiento de una organización solo porque considera que ella es capaz de cubrir cierta necesitad. Es por este motivo que la única razón de ser de una organización es satisfacer tales demandas de la sociedad en un lapso considerable de tiempo.

Según Drucker, las organizaciones para cumplir su misión tienen que tener un efecto concreto sobre la sociedad en la que actúan y deben convertir en oportunidades la satisfacción de las necesidades y las carencias sociales. La misión de la organización es hacer que los saberes sean productivos.

Pero no hay que dejar de lado una misión más amplia que tienen las organizaciones:

* Satisfacción de las necesidades sociales en la cual esta especializada la organización, es decir, la satisfacción de los clientes que adquieren productos o consumen servicios.
* Satisfacción de necesidades sociales de las personas externas e internas vinculadas con la organización, es decir de los participantes y de la sociedad en general.

Esta función social de las organizaciones no se esta cumpliendo en el siglo XXI, ya que su misión es administrar recursos, generar empleo y proveer remuneración y en contraste hoy en di

dia vemos mas desempleados, analfabetos y marginados sociales. Los países que protegen los derechos de las mujeres obtienen mejores resultados económicos y gobiernos más transparentes según el Banco Mundial.

**La naturaleza epistemológica de las organizaciones.**

La epistemología: se ocupa de la definición del saber y de los conceptos relacionados de las fuentes, asi como también de la relación exacta entre el que conoce y el objeto conocido.

El intento de definir a una organización moderna a partir de una perspectiva solo antropológica o sólo sociológica es insuficiente, aunque no hay que negar los aportes de estas ciencias, al igual que las ciencias políticas y de la conducta humana entre otras que contribuyen al conocimiento y comprensión integral de las organizaciones.

Por su parte, el conocimiento científico intenta corroborar leyes o principios fundamentales que puedan generalizarse, es decir, ser aplicados a muy diversos casos del mismo objeto de estudio. En consecuencia, se puede estudiar a las organizaciones desde un punto de vista científico, ya que si bien presentan variadas diferencias entre si, también presentan numerosos rasgos en común.

Objeto de estudio: es el aspecto central del que se ocupa un determinado campo del conocimiento. Por ej: administración -> organizaciones.

Interacciones entre las organizaciones y los individuos de una sociedad:

* Resultados organizacionales. Nuevas organizaciones como fuente de generación de puestos de trabajo.
* Influencia del accionar de las organizaciones sobre la conducta, la personalidad y actitudes de los individuos. Según Hall “algunos puestos tienen un fuerte potencial para el desarrollo de un comportamiento idiosincrático del individuo miembro de una organización”. Comportamiento idiosincrático: comportamiento guiado o influido fuertemente por un sistema de ideas, creencias y valores. Ej: política y religión.
* Influencia de las organizaciones en la determinación de “categorías de individuos de la sociedad”. Patrones de membresía (Hall): criterios o políticas adoptadas por las organizaciones para determinar qué personas pueden o no pertenecer a la organización. Por ej: antes en los bares los mozos eran solo hombres y ahora también hay mujeres.
* La empresa es solo un tipo de organización, mientras que la “sociedad de las organizaciones” incluye múltiples organizaciones de distinto tipo, que a su vez producen distintos resultados específicos. Por lo tanto los resultados organizacionales no son solo relacionados con la utilidad económica. Las organizaciones en tanto se conforman como instituciones sociales son parte y afectan a la comunidad y el marco social mayor. Las org tienen dos posibilidades frente a estos, contribuir u oponerse al bien o al mal de la integración y el bienestar de la sociedad y de sus miembros.
* Cambios en los patrones de trabajo: formas o estilos de trabajos que marcan las relaciones humanas dentro de una organización. Nuevas tecnologías, más capacitación.
* Influencia recíproca entre organizaciones y comunidad, como expresa Hall, las organizaciones son un componente dominante en la sociedad contemporánea. En este caso las organizaciones se convierten en verdaderos actores políticos. La expresión dominante no solo habla de la hegemonía del fenómeno, sino también de la influencia que tienen sobre la vida concreta de las personas.
* Resultados con la comunidad. El impacto que genera la presencia o el ingreso de organización en una comunidad se pone en evidencia mediante una alteración o modificación del sistema económico social y político de la comunidad en cuestión. El desarrollo de sus fortalezas se vincula directamente con el crecimiento de la comunidad de su entorno.
* El ambiente externo a las organizaciones también seduce a estos a producir otros resultados organizacionales a través de la cooptación (una forma de influencia organizacional), es un proceso por el cual una organización amenazada en sus propósitos o intereses por otra organización, grupo o individuos, realiza maniobras de atracción y hasta incorporación como miembros propios a quienes personifican la amenaza que se quiere eludir. Al incorporarlos como miembros, la organización adquiere la posibilidad de control sobre la amenaza, lo que le permite atenuar o eliminar los peligros para ella. Impacto ambiental. Obras de beneficiencia. Forma de proveer el producto, la calidad, las fallas, la rapidez, etc. Aumento de la eficiencia y la eficacia. Solución de conflictos humanos e interpersonales. Mejoramiento de la productividad, la calidad y la disminución de costos. Sistemas y modelos operativos para el logro de objetivos definidos. Mejores formas de organización interna para atender situaciones externas cambiantes.

Todas las organizaciones son sistemas pero no todos los sistemas son organizaciones. Sistema: conjunto de elementos que interaccionan.

Chiavenato: un sistema puede definirse como un conjuntos de elementos dinámicamente relacionados entre sí que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas (datos, energía, o materia) y proyectando salidas (información, energía, o materia)

ENTRADA PROCESO SALIDA

RETROALIMENTACION. REALIMENTACION. FEED BACK.

Entrada: maquinaria, mano de obra, materia prima, tecnología, dinero.

Salida: productos, servicios, satisfacción del cliente, contaminación ambiental.

Esto en una empresa se llama “equilibrio dinámico” o “ciclo de eventos”

**Clasificación de las organizaciones.**

*Por su finalidad:*

LUCRATIVAS: (EMPRESA)

* Entidad jurídica que realiza actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas

NO LUCRATIVAS:

* Organizaciones religiosas
* Sociales (clubes)
* Culturales (museos, zoológicos)
* Intelectuales (escuelas, universidad)
* Filantrópicos (asilos, hospitales)
* Políticos (partidos políticos)
* ONG (greempeace, médicos sin fronteras, etc)

*Por su actividad o sector económico.*

* Sector primario (agrícolas, ganaderos, minerales, pesqueras)
* Sector secundario (industrias)
* Sector terciario (comercios, servicios)
* Sector cuaternario (servicios de alta tecnología)

*Por origen de capital*

PUBLICAS

* Entidad constituida con capital de titularidad estatal en su totalidad o de modo parcial, cuya finalidad es la realización de actividades productivas o la prestación de un servicio.

PRIVADAS

* Entidad que desempeña una actividad económica dentro del sector privado. El sector privado se refiere a la totalidad del segmento de la economía que no pertenece al Estado y la empresa privada se refiere de un modo más concreto a una empresa individual que corresponde a dicho sector.

*Por su forma jurídica*

* Sociedades anónimas
* De responsabilidad limitada
* Sociedades colectivas
* De hecho
* Cooperativas: organizaciones de cooperación voluntaria diseñadas como modelo alternativo a la competencia capitalista. Pueden ser de servicios públicos, agropecuarios, bancos cooperativos, de seguros, etc.

*Por sector representado*

DE TRABAJADORES:

* Sindicato: asociación de trabajadores cuyo fin es mejorar las condiciones económicas y sociales de estos mediante negociaciones con los empresarios.

DE EMPLEADORES:

* Organizaciones patronales: organizaciones de productores y hombres de negocios que se asocian para proteger sus intereses mutuos. Ejemplo: colegios de profesionales, asociación rural, centro comercial e industrial, etc.

*Por ámbito de actuación*

* Locales
* Nacionales
* Regionales
* Internacionales y globales: FMI: organización fundada en 1944 durante la conferencia de Bretton Woods cuyo objetivo es promocionar la cooperación monetaria internacional, facilitar el crecimiento equilibrado del comercio mundial y la eliminación de las restricciones al comercio internacional.

*Por su tamaño*

* Grandes
* Medianas
* Pequeñas
* Microemprendimientos

PYMES: Pequeñas y medianas empresas.

Pequeñas empresas: menos de 20 trabajadores

Medias empresas: entre 20 y 500 trabajadores.

No existe una definición única de la empresa en función de su dimensión, sino por el contrario, se utilizan diversos criterios adicionales como por ejemplo se incluye también el monto de facturación anual.

Según Hall para darle un caráter científico a las organizaciones habría que incluir en una misma categoría de análisis a aquellas que sean similares en los siguientes aspectos:

* La gama de condiciones externas (contextos similares)
* El aspecto total de las acciones e interacciones dentro de una organización
* Los resultados organizacionales.

**El caso de la organización cooperativa.**

El concepto ético. Ética: se manifiesta en los asociados de la siguiente manera:

1. El actuar siguiendo valores compartidos.
2. Tener principios en el modo de actuar aun bajo el peso de las circunstancias.
3. El disponer de la libertad de elección (ser socio por adhesión y no por imposición)
4. Ser consciente de la responsabilidad personal frente a la sociedad y los demás asociados.

La fuerza de identidad. Identidad: es el rasgo diferenciador, que no varía a pesar de los cambios en el contexto o en las actividades de la organización.

En las cooperativas la identidad tiene que ver con:

* La solidaridad
* La propiedad compartida
* Dirección democrática
* El rasgo dominante no es la búsqueda de ganancias sino la presencia de valores.

El concepto de poder. Poder: capacidad de algunas personas para condicionar el comportamiento de otras, aun contra su voluntad o deseos.

En el modelo cooperativo el poder no se conquista, es un reconocimiento y se logra trabajando. El consenso es básico para la articulación de esfuerzos.

La idea de gobierno en el modelo cooperativo:

* No hay subordinados o dependientes.
* Esta presente la idea de asamblea, participación, democracia y pluralismo.
* Los gerentes no son mas que los asociados, sus decisiones tienen un componente de consulta.

El tema de la estructura:

* No es fuente de oposiciones, porque los integrantes tienen una visión compartida de la organización.
* La estructura no se impone a los asociados.
* Los asociados no pierden la visión de conjuntos porque la cooperativa tiene una base de ideas, creencias y valores compartidos.

EL CONCEPTO DE ÉTICA, IDENTIDAD, GOBIERNO Y ESTRUCTURA ESTAN AL SERVICIO DE SUS INTEGRANTES Y NO DEL SISTEMA COMO ES EL CASO DE LOS NEGOCIOS.

**ADMINISTRADORES Y ADMINISTRACIÓN.**

ADMINISTRADORES: Trabajan en una organización. Es un acuerdo sistemático entre personas para llevar a cabo un objetivo específico. Como característica podemos decir que tienen un meta, esta compuesta por gente y tienen una estructura. Los administradores trabajan en una organización pero no todos los que trabajan en una organización son administradores, existen también los operarios.

Administradores de nivel superior: vicepresidente, presidente, director general (dirección de las organizaciones)

Administradores de mandos medios: jefes de departamento, jefes de comunidad, gerente de división, etc.

Administradores de primera línea: supervisores dirigen las actividades de los operativos.

Operativos: personas que trabajan directamente en una actividad o labor y no tienen ninguna responsabilidad de supervisar el trabajo de otros.

Los administradores son individuos que en una organización dirigen las actividades de otras personas, tienen subordinados.

ADMINISTRACION: Proceso de realizar actividades y terminarlas eficientemente con y a través de otras personas.

Eficiencia: hacer las cosas bien, se refiere a la relación que existe entre insumos y producción, busca minimizar los costos.

Eficacia: alcanzar las metas de la organización haciendo las cosas correctamente.

FUNCIONES. ROLES. ACTIVIDADES. Conjunto de interacción que poseen los administradores (las tres cosas a la vez)

**FUNCIONES**: Son interdependientes, están relacionadas entre sí.

* Planeación: definir metas, establecer estrategias, desarrollar planes para coordinar actividades.
* Organización: determina las tareas a realizar, como se van a hacer y quién lo va a hacer.
* Dirección: motivación de los subordinados, ejercer influencia, resolver conflictos y comunicar.
* Control: comparar el desempeño real con las metas fijadas y corregir desvíos.

**ROLES:** Categorías específicas del comportamiento administrativo.

* Roles interpersonales:

Figura decorativa: es el jefe simbólico, recibe a los visitantes, firma documentos legales, valor fundamental: la confianza.

Líder: responsable de la motivación de los subordinados. Controla al personal y lo capacita. Esta al frente de la gente.

Enlace: mantiene una red de contactos externos e informantes que proporcionan servicio e información. Maneja el correo o la agenda.

* Roles de información:

Controlador: busca y recibe una gran variedad de información especial. Es el anexo entre la información interna y externa. Lee publicaciones, periódicos e informes.

Difusor: transmite información recibida de subordinados a los miembros de la organización. Atiende juntas de información. Hace llamadas telefónicas.

Portavoz: transmite información a personas ajenas a la organización. Atiende juntas en el exterior, da información a los medios de comunicación.

* Roles de toma de decisiones:

Empresario: inicia proyecto de mejoramiento y cambio, supervisa el diseño de algunos proyectos. Organiza estrategias. Desarrolla nuevos programas.

Modelador de disturbios.

Asignador de recursos.

Negociador: representa a la compañía en negociaciones de contratos con el sindicato.

Según luthans y sus asociados los administradores participan en cuatro actividades:

1. Administración tradicional: toma de decisiones, planeación y control.
2. Comunicación: intercambio de información y elaboración del trabajo de oficina.
3. Administración de recursos humanos: motivación, disciplina, manejo de conflictos, contratación de personal, capacitación.
4. Relaciones públicas: socializar, hacer política e interactuar con el exterior.

**HABILIDADES:**

* Conceptuales: habilidad del administrador para coordinar los intereses y las actividades de la organizaciones.
* Humanas: habilidad del administrador para trabajar, motivar y comprender a la gente.
* Técnicas: habilidad del administrador para utilizar los procedimientos y técnicas de un campo especializado.
* Políticas: habilidad del administrador para constituir una base de poder.

¿Utilizan la misma administración las organizaciones lucrativas y no lucrativas?

Si. Sin importar el tipo de organización en que trabaja el administrador, todos desempeñan funciones comunes. Sin embargo existen algunas diferencias: “la medición del desempeño”. En las empresas, las utilidades funcionan y actúan como una medida de la eficacia. En cambio, las organizaciones no lucrativas no se enfrentan a una prueba de mercado para evaluar su desempeño.

**DIFERENCIAS ENTRE EL ADMINISTRADOR EN UNA PEQUEÑA Y GRANDE EMPRESA**.

Papeles: en las pequeñas empresas es más importante el papel de portavoz (asuntos externos como juntas con clientes y arreglar el financiamiento con bancos) En cambio en las grandes empresas el papel más importante es el de la asignación y distribución de recursos externos.

El administrador de una pequeña empresa es un hombre de aptitudes y conocimientos más variados.

El diseño de una pequeña empresa es menos complejo, estructurado y formal que el de una gran empresa.

Control: en una pequeña empresa se basarán más en la observación directa que en sofisticados sistemas de control computarizados.

**Importancia de roles en una empresa grandes y pequeñas.**

Administradores de pequeñas empresas: portavoz, empresario figura decorativa, líder, difusor.

Administradores de grandes empresas: distribuidor de recursos, enlace, controlador, modelador de disturbios, negociador, Empresario.

**¿Qué tanto influye el mercado en los administradores?**

A mayor autoridad y responsabilidad es mayor el sueldo. Las buenas habilidades administrativas son un bien escaso, es por eso que las organizaciones ofrecen paquetes de compensaciones muy lucrativas para conseguir y conservar a los buenos administradores.

El sueldo de un administrador depende de:

Su nivel en la organización, su educación y experiencia, el nivel comparable de sueldos en la comunidad, qué tan eficaz sea como administrador, refleja las fuerzas de mercado de oferta y demanda; los buenos administradores son perseguidos con gratificaciones, incentivos y buenos contratos.

**¿Por qué estudiar administración?**

1. Todos tenemos un interés personal en mejorar la manera en que se administran las organizaciones, ya que interactuamos con ellas todos los días de nuestras vidas.

Ej: a todos nos molesta cuando se llama 3 veces a una misma aerolínea y pasan 3 precios diferentes del mismo vuelo.

1. En el futuro, usted administrará o será administrado.

**¿Cómo estudiamos administración?** A través del establecimiento de planteamientos. Enfoques para el abordaje de la administración.

Planteamiento del proceso: la administración desempeña las funciones de planeación, organización, dirección y control.

Planteamiento del sistema: teoría que considera a una organización como un conjunto de partes relacionadas entre sí e interdependientes.

Sistemas cerrados: no se ven influenciados por el ambiente, y no interactúan con éste.

Sistemas abiertos: sistemas dinámicos que interactúan y responden a su ambiente.

El éxito del sistema depende de interacciones adecuadas a su ambiente, es decir, de aquellos grupos o instituciones de los que este depende. Ejemplo: proveedores, clientes, sindicatos, competencia, etc.

Plan de contingencia o situacional (por ej: terremoto de Haití): reconoceré y responder a las variables situacionales en el momento que surgen.

Variables comunes de contingencia:

* Tamaño de la organización: el número de personas en una organización influye de manera importante en lo que hacen los administradores. A mayor tamaño, mayores problemas de coordinación.
* Tecnología de actividades de rutina: para que una organización logre su propósito se vale de la tecnología, es decir, se compromete en el proceso de transformar los insumos en utilidades. Se requieren estructuras, organización, estilos de liderazgo y sistemas de control.
* Incertidumbre ambiental: el grado de incertidumbre causado por cambios políticos, económicos, tecnológicos y socioculturales influye en el proceso administrativo.
* Diferencias individuales: las personas difieren en términos de su deseo de crecimiento, autonomía, tolerancia y expectativas. Estas diferencias son importantes cuando un administrador selecciona técnicas de motivación, diseño de puestos de trabajo, etc.

**LA EPISTEMOLOGÍA Y LA ADMINISTRACION:**

EPISTEMOLOGIA:

* Es el tratado o estudio del conocimiento.
* Estudia las ciencias con sus contenidos, sus características, sus divisiones, y relaciones mutuas.
* Estudia el lugar que ocupan las ciencias en el universo del conocimiento.

La epistemología trata de dar respuestas a las siguientes preguntas:

* ¿qué es la ciencia?
* ¿Cuáles son las características del saber científico?
* ¿Cuál es la división de las ciencias y el lugar que ocupa cada una?

Campos o continentes del conocimiento: al saber humano se lo divide en:

1. CIENCIA: investiga y busca comprensión y explicación de la realidad. Elabora leyes, hipótesis y aplica con rigurosidad método científico, se nutre de teorías, postulados y modelos. No tiene una verdad definida, evoluciona. Tiene tres dimensiones: 1.Hitorica 2.Presente, 3.Futura.
2. TECNICA: Opera y transforma una realidad. Aplica los conocimientos o teorías a la práctica. Contiene reglas, normas y procedimientos. Tiene tres dimensiones: 1.Tecnicas tradicionales, 2.Tecnicas modernas, 3.Tecnicas futuras.
3. ARTE: es una forma de expresarse, muy personal. No tiene una metodología estricta. Trata de captar una realidad en el plano creencial y espiritual.

Afirmaciones o puntos de vista de los principales autores de la administración:

* Para Taylor es ciencia y no regla empírica
* Para Fayol es una doctrina administrativa y el arte de gobernar la empresa.
* Para Simon es teoría.
* Para Drucker es gerencia.
* Ricardo Solana considera el acto de administrar como arte y a la administración como ciencia y técnica.
* Hermida sostiene que la administración es ciencia y técnica a la vez porque tiene un objeto de estudio definido y para conocerlo operará en sus campos: la explicación científica y la aplicación a la realidad y en las tres dimensiones del conocimiento: la retrospectiva, la actual y la futura.
* Para Klirsberg también es ciencia y técnica a la vez.
* Mario Bunge utiliza el término “administrotecnia”: equipara a la administración con un conocimiento catalogado como técnica científica (utiliza conocimientos de las ciencias) pero no constituye una ciencia en sí mismo.

Crisis epistemológica de la administración: cuatro grandes tópicos que ofrecen problemas para que la administración alcance su madurez como ciencia:

1. LA CUESTION SEMÁNTICA:

* Multisignificacion de los términos básicos.
* Tendencia de numerosos autores a crear constantemente palabras de su propia cosecha para denominar fenómenos ya estudiados y denominados.
* El lenguaje existente es muy pobre, aun quedan muchos hechos y procesos sin denominación específica.
* Nuevos significados nos invaden y sin haber especificado con precisión su significado lo repetimos, mejor aun si están en inglés.

1. LA CUESTION EPISTEMOLÓGICA: el terreno de la epistemología no se encuentra debidamente tratado en la bibliografía de administración. Sin una clarificación epistemológica, la metodología de la administración no podrá estructurarse solidamente.
2. LA CUESTION METODOLOGICA: la absurda antinomia entre teoría y práctica que plantea a la teoría como no aplicable a la realidad y a la práctica como útil y realista. El crudo empirismo que ha dominado gran parte de la evolución bibliográfica de la administración.
3. LA CUESTION EMPÍRICA: en la extensa bibliografía sobre administración se encuentran experiencias de tipo personal o casos aislados de aplicación de técnicas específicas pero ningún relevamiento empírico efectuado según los lineamientos del método científico.

“La práctica de la administración no debiera alejarse de las explicaciones científicas sino que debe existir la interacción y la complementariedad entre ciencia y técnica”

**LA ADMINISTRACION COMO PROFESIÓN.**

El marco legal del ejercicio profesional:

* Toda profesión cuenta con un marco legal que regula el ejercicio profesional con relación a las personas habilitadas y a las organizaciones que se encargan de su regulación y control.
* Estos marcos legales son fundamentales para resguardar la profesión de su ejercicio ilegal y particularmente para delimitar los campos de actuación profesional frente a otras profesiones.
* Consejos profesionales de Ciencias Económicas cumplen esta función y son las instituciones que una vez obtenido el título otorgan la matricula profesional que formaliza la capacidad legal para el ejercicio de la profesión.
* La matricula se paga una vez y luego todos los años se para el derecho de ejercicio o actuación profesional.
* En la república argentina el ejercicio profesional de las profesiones relacionadas con las ciencias económicas (Lic en economía, contador público, lic en administración y actuario) está legislado por la Ley 20488, Ley 10620.

¿QUÉ ES UNA INCUMBENCIA PROFESIONAL?

Las incumbencias profesionales indican la capacidad potencial que poseen los profesionales de una determinada especialidad, basadas en los conocimientos teóricos que han recibido durante sus estudios. De este modo, las incumbencias profesionales son el marco jurídico o legal dentro del cual se desenvuelve el ejercicio profesional y por lo tanto ninguna entidad oficial, particular o corporativa podrá poner trabas a las actividades que desarrolle cualquier profesional dentro del marco de sus incumbencias.

¿QUÉ ES UN PERFIL PROFESIONAL?

Es el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones optimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

¿CÓMO DE DEFINE UN DETERMINADO ROL?

Rol: bicausado. Depende de las capacidades del individuo y de lo que él mismo quiere hacer; y de lo que nuestro entorno espera que la persona desempeñe de ese rol.

¿QUÉ HABILIDADES SE REQUIEREN PARA SATISFACER EFICAZMENTE EL ROL PROFESIONAL?

Un profesional debe:

* Poder interpretar el mundo en el que le toca vivir.
* Administrar y anticipar el cambio.
* Tener la capacidad para resolver conflictos
* Ser hábil en la interpretación teórica de la realidad en que se inserta
* Tener la capacidad de auto-organización que supone independencia de criterio.
* Poseer valores solidos que se manifestaran a través de una firma ética profesional y personal.

Competencias:

* Orientación a resultados: gestión de tiempo, orientación a objetivos.
* Visión del negocio: planificación y gestión, conocimiento del negocio y el entorno.
* Orientación al cliente: atención y satisfacción del cliente.
* Compromiso: disposición, responsabilidad, auto-desarrollo.
* Anticipación al cambio: gestión de cambio, flexibilidad y adaptabilidad.
* Trabajo en equipo: rol de grupo, ámbitos de cooperación.
* Innovación: creatividad en la búsqueda de soluciones, proyectos novedosos.
* Comunicación: habilidades comunicativas.
* Liderazgo: toma de decisiones, organización y coordinación.

**ETICA Y ADMINISTRACIÓN.**

ETICA: es la disciplina filosófica que se ocupa de sentar razones o fundamentos de la moral.

MORAL: es esa dimensión en la vida en virtud de la cual la existencia del hombre en sociedad resulta posible, en que la regla y el autocontrol, la auto-reprobacion, o la reprobación de los otros o de la sociedad en general constituyen el conjunto de costumbre a las cuales consciente o más bien inconscientemente, adaptamos nuestro actuar.

Especialista en ética:

* Ser un especialista en ética no significa enseñar moral, es mas bien plantear problemas a veces percibidos en el correr de la vida, percibir dilemas que conducen, sin que lo sospechemos a una vida desgraciada o no productiva.
* Ser un especialista en ética, es también ser capaz de sugerir que vivir de acuerdo a ciertas normas de conducta ayuda a evitar la insatisfacción aludida. Cuando surge un dilema moral, el experto en ética puede dar una mano y despejar el terreno conflictivo mediante la toma de conciencia de las razonas que inclinan la balanza hacia un lado y no hacia el otro.
* Características de un especialista en ética:
* Un espíritu crítico que analiza los conceptos manejados en la vida diaria, a los cuales consideramos obvios, sin reparar en el peligro de esa “obviedad”
* Un espíritu crítico capaz de percibir ciertas patologías tan novedosas como las nuevas formas de comunicación, la manipulación genética, las nuevas formas de empresas en la “aldea global”, etc. Y sus consecuencias.

¿QUÉ ES LA ÉTICA EMPRESARIAL?

L a ética de los negocios es apelar a criterios suficientemente elaborados que sean capaces de legitimar una determinada “toma de decisión” con sus posibles consecuencias.

Motivos por los que nos resistimos a reconocer la posible operatividad de la ética empresarial:

1) El negocio es amoral, esto supone que se trataría de una “zona moral más neutra”. Sin embargo aunque la única responsabilidad del negocio es obtener provecho, reconoce que todo ello debe hacerse en una competencia abierta y libre, en un juego limpio, sin fraude.

2) Los negocios son siempre inmorales: explotación de los empleados, productos engañosos, contaminación, trampa a los clientes, etc.

Reconocemos que el rol que juegan las empresas en las sociedades modernas es cada vez más decisivo. No cabe duda de que para poder subsistir toda empresa tiene que observar al menos un código moral mínimo sin el cual perdería confianza de colegas o clientes.

**ÉTICA DE LA EMPRESA Y EL EMPRESARIADO ARGENTINO.**

La “opinión generalizada” considera que en la Argentina la ética no tiene lugar posible, dadas las características estructurales de nuestra economía y nuestro empresariado, esto se torna visible sobre todo en casos de corrupción que suelen involucrar a empresas y empresario en estafar al Estado.

La ética no solo debe abarcar las relaciones con el Estado o las autoridades, sin con los proveedores, clientes, accionistas, empleados y la continuidad en su conjunto. Esto incluye: la obligación de entrega de un buen producto o lograr para el personal un lugar de trabajo en el que alcance su desarrollo integral.

El tratamiento de la ética supone conocer a los ausentes el debate, la confrontación y la reflexión.

Codigo de ética unificado de los profesionales de ciencias Económicas de la República Argentina es un conjunto homogéneo y ordenado de principios y normas de los que se deducen consecuencias prácticas éticamente obligatorias.

Esa responsabilidad se basa en los principios éticos de contribución al bien común, de identidad, de fidelidad a la palabra dada, de integridad, objetividad, confidencialidad, prudencia, fortaleza y humildad profesional.

Consejo profesional: es una entidad de derecho público que reglamenta y ordena el ejercicio de las profesiones, habilita matriculas, dicta normas técnicas para el ejercicio profesional, promueve el desarrollo y perfeccionamiento de la labor profesional y estimula el bienestar de sus miembros.

**LAS TRES OLAS DE TOFFLER**

**PRIMERA OLA: “Revolución agraria” años a.C a 1780**

**SEGUNDA OLA: “Revolución industrial” de 1780 a la Segunda Guerra Mundial.**

**TERCERA OLA: 2Revolución tecnológica” a partir de la Segunda Guerra Mundial.**

Se habla de revolución en el sentido metafórico como una serie de cambios que producen transformaciones en la vida humana y en las sociedades.

Antes de la primera Ola solo existían los “primitivos” o las sociedades primitivas que vivian en pequeñas bandas y tribus y subsistían mediante la caza o la pesca.

CARACTERÍSTICAS DE LA PRIMERA OLA AGRÍCOLA.

La tierra era la base de la economía, de la cultura, de la vida y de la política.

Clases y castas definidas, una nobleza, un sacerdocio, guerreros, esclavos o ciervos.

Sencilla división del trabajo

La economía estaba descentralizada: cada comunidad producía todo cuanto necesitaba.

Había dinero (escaso) e intercambios comerciales.

Tecnosfera:

Sistema de energía: obtenían la energía a través de baterías vivientes (potencia muscular animal y humana), del sol, del viento y del agua.

Sistema de producción: para trabajar la tierra se utilizaban sencillos elementos como cuñas, catapultas, palancas y grúas.

Las mercancías se confeccionaban normalmente con métodos artesanales.

Sistemas de distribución: “distribución individual” los productos llegaban a los consumidores a través de pequeñas tiendas o sobre los hombres, o en los carros que andaban por las zonas rurales.

Las malas comunicaciones y los primitivos medios de transporte limitaban drásticamente el mercado, los vendedores ambulantes no podían sino ofrecer muy pocos surtidos catálogos y a menudo se quedaban sin algún artículo por meses o años.

Sociosfera:

La gente tendía a vivir en grandes agrupaciones multigeneracionales, con tios, parientes políticos, abuelos o primos, viviendo todos bajo el mismo techo, trabajando todos juntos como una unidad económica de la producción. La familia era inmóvil, arraigada a la tierra.

Infosfera:

Sistema para mandar mensajes a través del tiempo y el espacio. Todos los canales estaban reservados exclusivamente a los ricos y poderosos, la gente corriente no tenia acceso a ellos.

En Europa existía el “Pony Express”: empleaba a veinte mil hombres que vestidos con uniformes azul y plata surcaban el continente llevando mensajes entre príncipes y generales, mercaderes y prestamistas.

El intercambio de información cara a cara estaba abierto a todos. El sistema para llevar información mas allá de un poblado era cerrado y empleado con fines de control social o político.

CARACTERÍTICAS DE LA SEGUNDA OLA INDUSTRIAL.

El industrialismo era un sistema social rico y multilateral que afectaba a todos los aspectos de la vida humana y combatía todas las características de la primera ola. Puso gran factoría en las fuerzas de Detroit, introdujo el tractor, la máquina de escribir, el frigorífico, creó el diario y universalizó el reloj pulsera y la urna electoral.

Tecnosfera:

Sistema de energía: obtenían energía del carbón, gas, y petróleo. Usaban fuentes de energía no renovables consumiendo así el capital de la naturaleza.

Sistema de producción: introducción de gigantescas maquinas electromecánicas, surgieron las baterías y la cadena de montaje y las enormes ciudades fabriles como hanchester (textil) y Detroit (automóviles). Surgen la producción masiva y en serie.

Sistema de distribución: “comercialización en masa”. Ferrocarriles, canales y carreteras hicieron accesibles las zonas interiores.

Sociosfera:

La familia dejo de trabajar como unidad. Las funciones claves de la familia fueron encomendadas a nuevas instituciones especializadas: la educación de los niños fue encomendada a la escuela por ejemplo. La familia nuclear (padre, madre e hijos) se convirtió en el modelo estándar. Las familias de deshicieron de parientes, se hicieron mas pequeñas y móviles.

Programa encubierto: era necesario preparar a los niños para la vida de fábrica. Por este motivo se implemento la educación general que enseñaban a los niños lectura, escritura y aritmética. Esto era el programa “descubierto”, pero bajo él, existía un programa “encubierto” que se componía de puntualidad, obediencia y de trabajo mecánico o repetitivo. (Características esenciales para el trabajo en las fábricas).

Las grandes corporaciones se convirtieron en una característica de la vida económica en todas las naciones industriales. Se introdujo el concepto de Responsabilidad Limitada. Esta innovación abrió las puertas de la inversión. Surgen otras instituciones como clubes deportivos, sindicatos, cámaras de comercio, bibliotecas, partidos políticos, etc.

Infosfera:

Se creo la oficina de correos, por lo que se destruye el monopolio de las comunicaciones de la primera ola, dando lugar al primer canal enteramente abierto para las comunicaciones. Se crea el teléfono y el telégrafo. Se crea el periódico y la revista de circulación como medio para enviar el mismo mensaje a muchas personas a la vez, de una manera barata y rápida, estampando mensajes idénticos en millones de cerebros, del mismo modo que la fábrica crea productos idénticos para su uso en millones de hogares.

Choque entre Olas genera caos:

En un país tras otro fue estallando el mismo choque entre los intereses de la primera ola y los de la segunda, originando crisis, huelgas, levantamientos, golpes de estado y guerras.

Luchas entre el pasado agrícola o futuro industrial: Guerra civil norteamericana; Revolución Rusa de 1917.

LA CUÑA INVISIBLE:

El industrialismo de la Segunda Ola rompió la unión de la producción y el consumo y separo al productor del consumidor. Durante la primera Ola los alimentos, bienes y servicios eran consumidos por sus propios productores (comunidades autosufientes). En la segunda Ola, en cambio, todos los alimentos, bienes y servicios estaban destinados a la venta, el trueque o el cambio. Todo el mundo paso a ser dependientes de bienes, alimentos o servicios producidos por otros.

Consecuencias:

La economía se “mercantilizo”. Mercado: es un mecanismo a cuyo través pueden efectuarse los intercambios.

Las demandas de productores de salarios y beneficios más altos y la contra-demanda de consumidores (incluyendo a estas mismas personas) de precios más bajos.

La cultura también se vio afectada, se produjo la civilización más calculadora, comercializada y codiciosa. Se deshumanizaron los mazos interpersonales. Surgió una civilización basada en los lazos contractuales. Incluso hoy se habla de contratos matrimoniales. División sexual: los hombres preparados desde su niñez para el papel en el taller, eran incitados a tornarse “objetivos”. Las mujeres, preparadas para las tareas de reproducción, cuidado de hijos y tareas domésticas, se las consideraba incapaces de la clase de pensamiento racional y analítico que supuestamente acompañaba la objetividad.

La sociedad moderna:

Características: racionalismo en el campo de las ideas, progresos técnicos e industrialismo, capitalismo como sistema económico.

Transformaciones de orden económico:

Nacimiento de la sociedad industrial: producción masiva de bienes, predomina la máquina y el “arte de hacer mas cosas con menos esfuerzo”. El artesano es sustituido por el trabajador especializado. Mundo de coordinación, jerarquías y burocracia. Masificación de la producción y del consumo, no solo de bienes materiales sino también de bienes culturales: todos leen los mismos libros, ven las mismas películas y programas y terminan opinando de igual manera. Desigual distribución de las riquezas. Deterioro del medio ambiente (desechos de las empresas).

Transformaciones de orden psico-social:

Explosión demográfica: debido a los adelantos médicos que produjeron una disminución de la mortalidad. Urbanización: y como consecuencia falta de viviendas, mala calidad de vida, inadecuada disponibilidad de servicios públicos, educativos, sanitarios, etc. Crecimiento de la movilidad. Valoración del tiempo, en cuanto a la hora de entrada y salida de la fábrica o la duración de los turnos de trabajo. Extensión de la educación.

Transformaciones de orden político:

Conformación del estado moderno, las colonias se libran de su metrópolis y surge la república como forma de gobierno con el dictado de constituciones. Extensión de los regímenes democráticos, soberanía popular, división del poder, derecho al voto universal, igual y secreto, control del poder público.

Transformaciones de tipo tecnológico:

Incremento de la importancia de la tecnología, alto desarrollo tecnológico que a su vez implica el paso de energía de “bajo grado” a otra de “alto grado”. Uno de los modos de medir el grado de desarrollo de un país, ha sido, en la época industrial, el consumo de energía per cápita como inicio del uso de la tecnología. Intervención social: resultan de particular importancia determinados tipos de organizaciones como sindicatos, ONG y partidos políticos.

CARACTERÍTICAS DE LA TERCERA OLA TECNOLÓGICA.

Evolución de la tecnología:

Cada actividad que una organización pueda desarrollar y que agregue valor, seguramente la tecnología estará comprendida en ella. La competitividad que una empresa pueda generar dependerá, en alto grado, del nivel tecnológico alcanzado y de la velocidad de actualización del mismo. Tecnología: es algo más que cosas materiales, como máquinas y equipos puesto que se refiere al conjunto de conocimientos e información que pueden ser aplicados en el desarrollo, diseño, fabricación y comercialización de productos o prestación de servicios.

Innovación tecnológica:

Innovación: es la acción y efecto de innovar. Innovar es mudar o alterar algo, introduciendo novedades. Hoy en día en el mundo de las organizaciones son muy importantes estos dos conceptos relacionados con la innovación:

1- innovación del producto: comprende la capacidad de mejorar el producto o el desarrollo de nuevos productos mediante la incorporación de los nuevos desarrollos tecnológicos.

2- innovación en el proceso: comprende la incorporación de nuevos procesos o la modificación de los existentes incorporando nuevas tecnologías con la finalidad de reducir costos.

Ciencia y tecnología:

Aplicación de la electrónica, la cibernética e informática de los procesos productivos, el rayo láser en la ciencia y la técnica (tecnosfera: sistema de producción); empleo de toda fuente de energía (nuclear, solar, eólica) sustituyendo a la de recursos naturales no renovables. Utilización de satélites en las comunicaciones. A partir de 1945 aparece un respaldo de investigación tecnológica y científica. Hoy no hay impulso industrial sostenido si no está respaldado por una investigación tecnológica seria. Se produce un desarrollo acelerado en sectores como la electrónica y la informática. Incremento en la velocidad de la difusión espacial de los nuevos productos cuyos lanzamientos comerciales se realizan casi con alcance mundial para poder introducirse en todos los mercados. La gestión de la información es un factor decisivo de la competitividad empresarial, la información tiene una importancia estratégica interna y externa de la empresa. Diseño, calidad, tecnología y servicio son algunas de las estrategias competitivas de los productos de los países desarrollados. Desarrollo de nuevas tecnologías como la biotecnología, la informática y la robótica. Las nuevas fronteras del “animal vidente” son internet y el ciber- espacio donde el nuevo lema es “ser digitales”. Nueva manifestación en la forma de trabajo: teletrabajo o teleworking, “una manera de organizar y realizar el trabajo a distancia con el uso de tecnologías de la información y comunicación en el domicilio del trabajador o en un lugar o establecimiento ajeno al empleador”. Uso masivo de internet (la mayor red de información) y de la telefonía celular (agendas celulares, información sobre mercados o precio dólar por mes). Una de las opciones que brinda internet es la web (amplia telaraña mundial). Un fenómeno mas reciente en internet es la aparición de la web 2.0, una nueva generación de webs que se basa en la creación de páginas webs cuyos contenidos son producidos por los usuarios y son compartidos por otros portales e internautas. Uso masivo de las redes sociales, tanto como medio de entretenimiento como medio de marketing para las empresas. Son espacios de interaccion social. La gestión de tiempo (decisiones en forma rápida) es una habilidad esencial para los administradores de hoy, ya que los mercados operan 24hs del dia. Comercialización web. Simuladores de negocios en la web. Extensión de la capacidad humana para detectar cosas como la tomografía computada y la meteorología satelital. Uso de cajeros automáticos.

Problemas en el trabajo en la Tercera Ola:

Los empleados se distraen con internet mientras trabajan. Uso de las redes sociales en una empresa que llevan a la pérdida de tiempo o estrategias de marketing. Uso masivo de internet en las empresas: por mas que se prohíba el acceso a internet a los empleados, existen otras tecnologías como los iphones que permiten saltar este obstáculo. Los trabajadores se someten al riesgo del uso de las redes sociales (robo de identidad, robo de contraseñas, robo de información confidencial) para esto se requiere concientización de usuarios desprevenidos.

Tercera Ola: Hoy vemos que:

La sociedad industrial va siendo reemplaza por una sociedad de servicios. La base del hacer estará dada por el conocimiento. Ya no tenemos una sociedad de pleno empleo sino que vamos a una sociedad de empleo parcial, ya sea porque se trabaja a medio tiempo o porque se lo hace esporádicamente.

Las nuevas tecnologías de la revolución de la informática están generando una gran transformación económica en materia de trabajo:

En el centro de este cambio se encuentra la informática, la robótica, y las telecomunicaciones que están reemplazando al hombre especialmente en el sector manufacturero. Las tecnologías computarizadas han reducido la necesidad de mano de obra humana en la fabricación de todo tipo de manufacturas. Las nuevas oportunidades laborales surgirán en la informática y el ciber-espacio. El sector que tiene el conocimiento es una elite y no la masa trabajadora. Los países tendrán que enfrentarse al problema de qué hacer con millones de personas cuyas ocupaciones se necesitan poco o nada en una economía mundial cada vez más tecnificada. El sector civil puede llegar a convertirse en la mayor esperanza de absorber a los millones de trabajadores desocupados (escuelas, universidades, hospitales, bibliotecas, clubes, museos, bomberos voluntarios, etc)

ROBERT REICH: Tres nuevas categorías de trabajo.

1-Servicios rutinarios de producción:

Son los trabajadores de nivel operativo de las empresas de producción que deben cumplir procedimientos estandarizados, así como también los supervisores de nivel jerárquico bajo o intermedio que cumplen con tareas rutinarias. Cumplen con normas y procedimientos estandarizados. Las habilidades que se requieren son fiabilidad, lealtad y capacidad para cumplir directivas.

2- Servicios en persona:

Prestan su servicio de persona a persona, por lo tanto están en estrecho contacto con los destinatarios finales de su tarea. Los que pertenecen a esta categoría son: los vendedores de comercios, enfermeros, mecánicos, empleados domésticos, etc. Las habilidades requeridas son: puntualidad, confiabilidad, docilidad, y buen trato con clientes y patrones.

3- Analistas simbólicos:

Prestan sus servicios universalmente, usan sus destrezas para negociar, identificar y resolver problemas valiéndose de símbolos. Suelen tener colegas o socios, en vez de supervisores. Suelen trabajar aislados o en equipo chicos (aunque estos grupos se integren luego en grandes organizaciones). Realizan tareas creativas, no repetitivas, y tienen la capacidad de utilizar eficaz y creativamente un pensamiento original.

No todos los profesionales son analistas simbólicos ni todos los analistas simbólicos son profesionales.

|  |  |
| --- | --- |
| Revolución industrial | Revolución de la información |
| Detonante simbólico: maquina a vapor.  El único producto nuevo fue el barco a vapor. El verdadero cambio en la geografía mental fue la aparición del ferrocarril. Las personas gozaron de una verdadera movilidad. Se expandieron los horizontes de la gente común. | Detonante simbólico: computadora.  El único producto nuevo fue el cd rom. El verdadero cambio fue el comercio electrónico. No existen las distancias. Hay una sola economía, un solo mercado. La competencia ya no es local y no reconoce fronteras. |

UNIDAD N° 3 Y 4

**PERSPECTIVA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL:**

Estrategias para mejorar las organizaciones. Subyacen detrás de éstas estrategias supuestos teóricos sobre cómo trabajan las organizaciones y sobre cómo mejorar su trabajo.

PERSPECTIVA ESTRUCTURAL:

Enfatiza la importancia de redes y relaciones formales. Las estructuras, comúnmente representadas por organigramas se crean para ajustarse al ambiente y la tecnología organizacional. En las organizaciones se asignan responsabilidades, se crean normas, políticas y jerarquías para coordinar las diversas actividades. Los problemas empiezan cuando la estructura no se ajusta a la situación real. En este punto se requiere una forma de reorganización.

PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS:

Las organizaciones están compuestas por individuos con necesidades, sentimientos y prejuicios. Estos individuos poseen tanto habilidades como limitaciones. Pueden tener gran capacidad de aprendizaje pero también una gran capacidad para aferrarse a viejas actitudes. El secreto del éxito consiste en diseñar las organizaciones a medida de los individuos y grupos que las integran y encontrar la manera que la gente haga y disfrute de su trabajo.

PERSPECTIVA POLITICA:

La organización es el escenario en el que diferentes grupos compiten por poder y por recursos escasos. La negociación, la coerción, y el compromiso son parte de la vida organizacional cotidiana. Las coaliciones y alianzas se constituyen alrededor de intereses específicos y van cambiando en la medida en que los temas aparecen y desaparecen. Los problemas surgen debido a la concentración del poder en el lugar inapropiado o porque las cosas no se hacen debido a la excesiva dispersión del mismo.

PERSPECTIVA SIMBOLICA:

Trata a las organizaciones como tribus, teatros o carnavales. Son culturas impulsadas más por rituales, ceremonias, historias, héroes, y mitos que por reglas, políticas y autoridad gerencial. Los problemas surgen cuando los actores no representan bien su papel, cuando los símbolos pierden su significado o cuando las ceremonias y rituales pierden su poder.

Cada una de estas perspectivas tiene su propia visión o imagen sobre la realidad, aunque todas son válidas, solo tocan una parte de la verdad. Los éxitos o fracasos de cualquier organización dependerán de su disposición a utilizar varias perspectivas. Restringirse a una sola visión o perspectiva es encerrarse en uno mismo en una celda intelectualmente estrecha.

|  |  |
| --- | --- |
| COMO PIENSAN LOS GERENTES | COMO PODRÍAN PENSAR LOS GERENTES |
| Visión limitada de las organizaciones.  Soluciones racionales y estructurales.  A los gerentes se les ha enseñado a valorar la certeza, la racionalidad y sobre la ambigüedad.  Los líderes con frecuencia intentan los cambios organizacionales confiando en la única respuesta correcta y en la única manera de hacer. | Visión integral que estimule y amplíe la reflexión hacia una mayor variedad de temas significativos: gente, poder, estructura, simbología.  Amplia gama de opciones tanto la negociación como el entrenamiento, la simbología y la reorganización.  Los gerentes necesitan desarrollar su creatividad, asumir riesgos y enfrentar la incertidumbre.  Los líderes necesitan el compromiso apasionado combinado con la flexibilidad para entender y responder a las situaciones que los rodean. |

Los gerentes que dominan la habilidad para enmarcar la realidad desde diferentes dimensiones o perspectivas, manifiestan un mayor sentido de elección y poder, están mejor adaptados a su entorno, se sorprenden menos ante los desvíos organizacionales y aprenden a anticipar los giros turbulentos.

PERSPECTIVA SISTÉMICA: TEORIA DE LOS SISTEMAS.

Combinando la teoría general de los sistemas de Von Bertalanffy y la concepción de la cibernética, llegamos a una quinta perspectiva, la cual puede representarse con las proposiciones siguientes:

1) un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas que interactúan entre sí.

2) Las organizaciones humanas deben ser consideradas como sistemas sociales y abiertos: sus límites son permeables y constantemente están importando, transformando y exportando materia, energía, información, y gente.

3) Los sistemas están dispuestos en forma jerárquica.

4) Un sistema es mas que la suma de las partes: sus propiedades emergen de las relaciones entre sus partes y entre el sistema y el entorno.

5) Las organizaciones tienden a mantenerse dinámicamente estables, es decir, en estados de equilibrio producido por el balance de diversas fuerzas.

6) Para mantener la estabilidad, los sistemas abiertos requieren procesos adaptativos, como circuitos de realimentación, mediante los cuales los sistemas son capaces de percibir y adaptarse a los cambios de su ambiente externo e interno.

El empleo de la perspectiva sistémica en administración implica considerar a su objeto de estudio, las organizaciones, como un sistema social abierto. ¿Qué significa esto?

* Asumir a la organización como un conjunto.
* Comprender la diversidad de interrelaciones que se producen entre sus partes.
* Considerar a estas interrelaciones y a las partes mismas como elementos dinámicos, complejos y cambiantes.
* Identificar por su capacidad de reformulas su propia estructura.
* Reconocerla como un sistema vierto, caracterizado por sus constantes intercambios con el medio externo.

**DEFINICIÓN DE SISTEMA:**

Un sistema puede definirse como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas (inputs) datos, energía, o materia y proyectando salidas (outputs) información, energía o materia procesadas.

Ciclo de eventos equilibrio dinámico.

|  |
| --- |
| Proceso  transductor |

Salidas o outputs

Entradas o inputs

Retroalimentación Retroacción Realimentación

Feed-Back

La organización es un sistema pero no todos los sistemas son organizaciones.

George Homans desarrolló un modelo de sistemas sociales comprendido por un sistema ambiental externo y un sistema interno de relaciones. Dentro de su modelo tuvo en cuenta tres elementos interdependientes presentes en los sistemas:

Actividades: tareas que ejecutan las personas.

Interacciones: que ocurren entre las personas.

Sentimientos: desarrollados entre las personas.

**SISTEMAS:**

CERRADOS: sujetos a las leyes de la física, son aplicables a los sistemas mecánicos, tienen una tendencia inherente hacia un equilibrio estático y hacia la entropía. (estado caótico, desordenado y desorganizado)

ABIERTOS: sistemas biológicos y sociales, están en relación dinámica con su ambiente y asi mismo entre los componentes que afectan al sistema como un todo. Reciben insumos, transforman esos insumos de algún modo y exportan productos; las entradas le permiten al sistema neutralizar la entropía. Se adaptan a su medio a través del cambio de la estructura y los procesos de sus componentes internos.

La organización puede ser considerada como un sistema abierto en continua relación con su ambiente que alcanza un estado estable o equilibrio dinámico.

El concepto abierto/cerrado es solo cuestión de grado. En un sentido absoluto, todos los sistemas son abiertos o cerrados, dependiendo del punto de referencia. Así, todos los sistemas son “cerrados” en cierto grado a las fuerzas externas. Los límites del sistema siempre evitan el impacto de algunos factores ambientales sobre el sistema.

**LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS INTEGRADOS (PERSPECTIVA)**

Sistema socio-técnico abierto, compuesto por un número de subsistemas.

Desde esta perspectiva, la organización es una estructuración e integración de actividades humanas alrededor de varias tecnologías. Las tecnologías afectan los tipos de insumos, la naturaleza de los procesos de transformación y las salidas del sistema. El sistema social determina la efectividad y la eficiencia en la utilización de la tecnología. La organización interna puede considerarse una integración de varios subsistemas principales que están contenidos dentro del supra-sistema ambiental.

* Subsistema de metas y valores: se basa en la premisa de que la organización debe alcanzar ciertas metas que están determinadas por el sistema general y que la organización toma muchos de sus valores del medio socio-cultural más amplio.
* Subsistema técnico: se refiere al conocimiento necesario para la ejecución de tareas, incluyendo las técnicas aplicadas en la transformación de los insumos en productos.
* Subsistema psicosocial: compuesto por individuos y grupos de interacción. Esta afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros de la organización.
* Subsistema estructural: indica cómo son divididas y coordinadas las tareas de la organización. En sentido formal, la estructura se pone en marcha por medio de los organigramas, los cargos, y las descripciones de puesto y por las reglas y procedimientos.
* Subsistema gerencia: se extiende a través de toda la organización, relacionándola con su medio, estableciendo las metas, desarrollando planes comprensivos, estratégicos y operativos, diseñando la estructura y estableciendo procesos de control.

**CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS ORGANIZATIVOS:**

SISTEMAS CREADOS: organizaciones sociales, no son naturales como los sistemas mecánicos o biológicos, sino que son creados (artificiales). Tienen una estructura de eventos más que componentes físicos y dicha estructura no puede estar separada de los procesos del sistema. Pueden fragmentarse de la noche a la mañana, pero también sobrevivir por siglos a los organismos biológicos de donde originalmente han sido creados.

LÍMITES: son líneas o barreras que separan al sistema del ambiente. El sistema cerrado tiene límites rígidos e impermeables, mientras que el sistema abierto tiene límites permeables. Sirven para definir la actividad del sistema, permiten la admisión de sus miembros y otras importaciones del sistema. No son de fácil definición y están fundamentalmente determinados por las funciones y actividades de la organización. Son flexibles y cambiables a través del tiempo. Se pueden establecer por conveniencia o estrategia. Interface: área de contacto entre un sistema y otro donde se realizan las transacciones.

JERARQUÍA DE SISTEMAS: un sistema esta compuesto de subsistemas de un orden inferior y es también parte de un supra-sistema. En las organizaciones hay una jerarquía de procesos asi como también una de estructura. Jerarquía de los componentes del sistema:

* Supra-sistema (ambiente general)
* Sistema (organización)
* Sub-sistema (división)
* Sub- subsistema (departamento)
* Sub-sub-subsistema (sector)

ENTROPÍA NEGATIVA: tendencia al desorden y al caos, ausencia completa de transformación de recursos. En los sistemas abiertos se puede impedir la entropía y hasta transformarla en entropía negativa: un proceso de organización para transformar recursos. La organización creada o social que puede seguir importando nuevos componentes humanos y otros recursos para continuar funcionando puede neutralizar indefinidamente el proceso entrópico. La única manera por la cual una organización puede contrarrestar la entropía es a través de la importación de materias primas, energía e información, transformándolas y redistribuyendo los recursos en el ambiente.

ESTADO ESTABLE Y EQUILIBRIO DINÁMICO:

* Equilibrio estático: un sistema cerrado debe eventualmente alcanzar un estado de equilibrio con un máximo de antropía- muerte o desorganización.
* Equilibrio dinámico: un sistema social abierto puede lograr un estado en el cual el sistema pertenezca en equilibrio dinámico, a través del flujo continuo de materias primas, energía e información. Por medio de este proceso el organismo obtiene la energía adicional que la hace “negentropica”.
* Homeostasis: estado estable de los organismos biológicos.

MECANISMOS DE REALIMENTACION: proceso a través del cual el sistema recibe información del ambiente, la cual lo ayuda a mantenerse ajustado. La realimentación negativa constituye el insumo de información que indica que el sistema se está desviando de su curso prescrito y debe reajustar a un nuevo estado estable. La administración tiene por función interpretar y corregir la realimentación de la información.

MECANISMO ADAPTATIVOS Y MANTENIMIENTO: los mecanismos de mantenimiento que garanticen el equilibrio de los diversos sub-sistemas son fuerzas estables que intentan impedir que el sistema cambie rápidamente. Los mecanismos adaptativos del sistema global a su ambiente permiten responder a los requisitos internos y externos. Estas fuerzas contrarias muchas veces generan conflicto o tensiones.

CRECIMIENTO A TRAVÉS DE UNA ELABORACION INTERNA: tendencia de los sistemas sociales para elaborar sus actividades y para lograr superiores de diferenciación, organización y especialización. El exceso de capacidad o de recursos de algunos sub-sistemas de la organización social produce una presión continua hacia el crecimiento. Intentarán a menudo encerrar dentro de sus límites otras actividades para reducir la incertidumbre y garantiza la supervivencia. Proceso de organización vertical para garantizar una fuente continua de materias primas. Proceso de diversificación (horizontal): es la extensión de los límites a otras áreas.

Confiteria -panaderia

Fabrica de pastas

Proceso horizontal

Proceso vertical.

Comercializadora

molino

Empr. agropecuaria

LA EQUIFINALIDAD DE LOS SISTEMAS ABIERTOS: establece que los resultados finales pueden ser alcanzados a partir de condiciones iniciales diferentes y a través de distintos caminos. Existe una variedad de alternativas para lograr el objetivo.

**ORIENTACION DEL SISTEMA GERENCIAL EN LOS NIVELES O SUB-SISTEMAS.**

SUBSISTEMA OPERATIVO: se ocupa y trabaja con la racionalidad técnico-económica. Intenta crear certidumbre cerrando el núcleo a muchas variables. Busca lograr objetivos de manera eficaz y eficiente. (resultados óptimos). Perspectiva de sistema cerrado: (no quiere decir que sea un sistema cerrado) sino que las decisiones que se toman y las actividades que se realizan son programadas. Se trabaja al corto plazo. Técnica de toma de decisiones por medio de la computadora ya que las decisiones fueron tomadas de antemano.

SUBSISTEMA DE COORDINACION: actúa, media y coordina en Y a los subsistemas operativo y estratégico. Integra las actividades internas, las cuales se han especializado de acuerdo con sus funciones o niveles. Convierte los planes globales en planes y procedimientos operativos. Interpreta los resultados del sistema operativo. Direcciona los recursos.

SUBSISTEMA ESTRATÉGICO: investiga el ambiente en el que tiene muy poco o nulo control con un alto grado de incertidumbre. Se concentra en estrategias adaptativas o innovadoras. Es la interface entre el ambiente y la organización. Tiene una perspectiva de sistema abierto. Toma de decisiones no programadas. Los resultados no son optimos sino satisfacientes porque se trabaja con incertidumbre y menos precisión. Técnica de toma de decisiones por medio de juicios ya que interpretan y perciben lo que pasa en el ambiente.

El gerente debe integrar los varios sub-sistemas y sus actividades al ambiente e intentar establecer un equilibrio entre ellas.

Cuando en las organizaciones se reduce el todo (sistema/organización) a algunas de sus partes (subsistemas) se pueden observar los siguientes problemas:

* El sub-sistema actúa en forma total o parcial desconectado del sistema, o sea abuso de su autonomía.
* No cumple total o parcialmente con su cometido dentro del sistema.
* Tiende a evadir áreas que no le son propias.
* Tiende a actuar como parásito del sistema.

**CARACTERISTICA DE LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO**

* Limites permeables y en interacción con su medio ambiente.
* Creado por el hombre (sistema artificial)
* Satisface infinidad de objetivos.
* Compuesto por sub-sistemas.
* Los sistemas están dispuestos en forma jerárquica
* Considerado dentro de un marco de sinergia (interacción de varios elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de estos)
* Tiene una estructura de eventos (entrada-proceso-salida)
* La estructura no puede estar separada de los procesos del sistema.
* Considerada entro de un marco houstico. (totalidad)
* La base de la estructura es esencialmente psicológica.
* No necesariamente sigue el ciclo de vida de los sistemas biológicos.
* Alcanza un estado estable: equilibrio dinámico.

**MEDIO AMBIENTE EXTERNO:**

Las organizaciones son sub-sistemas de un supra-sistema más amplio: el medio ambiente. Todo lo externo a los límites de la organización. Las organización como sistemas abiertos, dependen para su supervivencia de un intercambio de información, energía y materiales con su ambiente.

Punto de vista de sistema abierto:

Cuando se habla de organizaciones como sistemas abiertos, debemos decir “relativamente” abiertos, en realidad la mayoría de los organismos biológicos y sistemas sociales son “parcialmente” abiertos y “parcialmente” cerrados la organización esta “selectivamente” abierta a los insumos, debe establecer un ámbito para sus actividades y límites que la separen del medio ambiente externo.

Limites: en las organizaciones sociales son un tanto abiertos y permeables. Cumplen una función de filtro, ya que seleccionan los insumos y los productos resultantes. Sirven para homogenizar los insumos de tal manera que la organización puede transformalos más eficientemente. Filtran los productos de la organización, es decir, solamente va a ofrecer ciertos productos específicos a su medio.

Medios ambiente: entre más homogéneo y dinámico sea el medio ambiente, mas compleja y diferenciada será la estructura de la organización, en general es necesario establecer departamentos funcionales dentro de la organización para manejar un conjunto específico de insumos o productos ambientales.

Medio ambiente social (general): que afecta a todas las organizaciones en una sociedad determinada. Es el mismo para todas las organizaciones en una sociedad determinada.

Medio ambiente de tareas (específico): que afecta a la organización en forma más directa.

MEDIO AMBIENTE SOCIAL O GENERAL: características ambientales generales:

* Cultural: incluyen los antecedentes históricos, ideologicos, valores y normas de la sociedad.
* Tecnológico: el nivel de adelanto científico y tecnológico de la sociedad.
* Educativo: el nivel general de alfabetización de la sociedad.
* Políticas: el clima político general de la sociedad.
* Legales: naturaleza del sistema legal, leyes especificas acerca de tasas impositivas y control de las organizaciones.
* Recursos naturales: la naturaleza, cantidad y disponibilidad de recursos naturales.
* Demográficos: la naturaleza de los recursos humanos disponibles para la sociedad, su numero, distribución, edad y sexo.
* Sociológico: estructura de clases y movilidad.
* Económicos: marco económico general incluyendo el sistema bancario y las políticas fiscales, los niveles de inversión y características del consumo.

CLIMA PARA CREAR ORGANIZACIONES: condiciones sociales favorables más importantes para este proceso son:

1. Alfabetización general y escolaridad avanzada especializada.
2. Urbanización
3. Una economía monetaria.
4. El cambio político
5. La densidad de vida social, incluyendo especialmente una vida organizacional bastante rica.

Este modelo sugiere que una sociedad con muchas organizaciones diversas y complejas tendrá mas facilidad para crear nuevas organizaciones y nuevas formas de organización.

MEDIO AMBIENTE DE TAREAS (ESPECÍFICO): se define como las fuerzas más específicas que son importantes en los procesos de transformación y toma de decisiones de la organización individual. Es diferente en cada organización. Las fuerzas en el medio ambiente general continuamente “penetran” el ambiente específico de una organización determinada.

COMPONENTES IMPORTANTES DEL MEDIO AMBIENTE ESPECÍFICO:

* Componentes de consumidores: distribuidores, de productos y servicios. Usurarios finales de productos y servicios.
* Componente de proveedores: proveedores de nuevos materiales, de equipos, de partes del producto, suministro de fuerza laboral.
* Componente de competidores: competidores para el suministro y para el mercado.
* Componente sociopolítico: control regulador estatal sobre la industria. Relaciones con los sindicatos.
* Componente tecnológico: responder a los nuevos requerimientos tecnológicos. Mejoramiento y desarrollo de nuevos productos mediante la instrumentación de los avances tecnológicos.

**RELACIONES INTERORGANIZACIONALES:**

En una sociedad rica en organizaciones, el ambiente de cualquier organización esta integrado por muchas otras organizaciones. Mayor necesidad de construir más y mas instrumentos reguladores de esta interacción para alentar el incremento no solo de la efectividad y la satisfacción de cada una, sino también en las relaciones entre ellas. Una de las consecuencias de la turbulencia ambiental y del aumento en el número y las clases de organizaciones es un mayor conflicto organizacional. Se necesitan nuevos mecanismos sociales que ofrezcan los medios para resolver el conflicto entre las organizaciones. Enfoques como construcción conjunta, administración de programas, planeación integrada podrían ser las bases para el manejo de los conflictos interorganizaciones.

**EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA ADMINISTRACION:**

Existen varios puntos de vista alternos con respecto al papel de la administración en las relaciones con el ambiente.

PUNTO DE VISTA DE SELECCIÓN NATURAL:

* Propone que los destinos de las organizaciones están primordialmente determinados por fuerzas ambientales incontrolables.
* Los administradores tienen opciones limitadas, desempeñan una función relativamente pasiva y de respuesta ya que los cambios son dictados por las fuerzas del ambiente.
* Tienen muy poco control sobre los destinos de su organización debido a que las fuerzas del ambiente son abrumadoramente importantes.

PERSPECTIVA DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA:

* Propone que los administradores son los elementos centrales en el cambio organizacional.
* Al ser los encargados de tomar decisiones, tienen un papel activo en la tarea de prever y dar forma al ambiente y en señalar el curso que debe seguir la administración.
* Deben desarrollar sistemas adaptables e innovadores para enfrentar casos extraordinarios.
* Una estrategia activa requiere una perspectiva hacia el futuro.

**SELECCIONAR Y DAR FORMA AL MEDIO AMBIENTE:**

Toda organización tiene cierto grado de autoridad con respecto a su medio ambiente. Los administradores frecuentemente seleccionan el medio ambiente en el que opera la organización y continuamente intentan adecuarla al medio para lograr sus metas. La organización trata de manipular su medio ambiente para alcanzar sus metas.

**RESPUESTA ESTRATÉGICA AL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL:**

Las organizaciones desarrollan nuevas estrategias en respuesta al cambiante medio social y económico. Estas estrategias requieren cambios en los procesos, la estructura y la tecnología de la organización.

CUATRO TIPOS PRINCIPALES:

* Defensoras: son organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos. Los administradores, son expertos en el area de operación de su organización pero no tienden a buscar fuera de su ámbito nuevas oportunidades. Rara vez requieren ajustes importantes en su tecnología estructura o métodos de operación. Dedican una atención muy grande a mejorar la eficiencia de sus operaciones.
* Exploradoras: son organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado. Estas organizaciones son las creadoras del cambio y la incertidumbre a los que deben responder sus competidores. Debido a su gran preocupación, por innovaciones en el mercado y los productos, no son completamente eficientes.
* Analizadoras: son las organizaciones que operan en dos tipos de mercado para sus productos, uno relativamente estable y el otro cambiante. En sus áreas estables, estas organizaciones operan rutinaria y eficientemente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados. En las áreas mas turbulentas, los administradores observan muy de cerca a sus competidores para obtener nuevas ideas y adoptar aquellas que parezcan mas promisorias.
* Respondientes: en estas organizaciones, los administradores frecuentemente se dan cuenta del cambio y la incertidumbre que afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente. Rara vez realiza ajustes de cualquier clase hasta que las presiones del ambiente la fuerzan a hacerlo.

Las organizaciones con más éxito son aquellas en que los administradores son capaces de desarrollar estrategias apropiadas para adecuarse al medio ambiente y luego establecen estructuras y procesos internos para aplicar estas estrategias.

**CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN:**

1. ES UNA INSTITUCION SOCIAL.
2. EL CENTRO DE ESA INSTITUCION SOCIAL ES UN SISTEMA DE ACTIVIDADES DESMPEÑADAS POR SUS INTEGRANTES. EL SISTEMA DE ACTIVIDADES SE CARACTERIZA POR SU COORDINACION CONSIENTE Y SU RACIONALIDAD Y CREA EXPECTATIVAS FIJAS DE COMPORTAMIENTO RECIPROCO ENTRE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.
3. EL CONJUNTO DE RELACIONES ENTRE LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN CONSTITUYEN SU ESTRUCTURA. LA ESTRUCTURA ES DE CARÁCTER RELATIVAMENTE ESTABLE EN EL TIEMPO.
4. TIENDE HACIA DETERMINADOS FINES. EL PROCESO DE FIJACION DE ESOS FINES VARIA SEGÚN EL TIPO DE ORGANIZACIÓN.
5. SUS CARACTERISTICAS, COMPORTAMIENTO Y OBJETIVOS SON PROFUNDAMENTE INCIDIDOS POR LAS CARACTERISTICAS DEL MEDIO ECONOMICO, POLITICO, CULTURA, SOCIAL, ETC. DONDE SE DESENVUELVE TIENE RELACION DE INTERACCION MUTUA CON EL MEDIO: ES DETERMINADA POR ÉL EN ASPECTOS IMPORTANTES, Y A SU VEZ CONTRIBUYE CON SU ACCION A MODELAR LOS RASGOS DEL MEDIO.

**KEIRETSUS:** son grupos (de gran agresividad comercial) de firmas que cooperan normalmente girando alrededor de una empresa central y que integran proveedores y distribuidores, sin que eso suponga participaciones en capital.

**MINIORGANIZACIONES AD HOC:** proyectos destinados a un momento y a una finalidad en particular, que convocan participantes tanto desde adentro como desde afuera de la organización madre. Existen como actividades, no como edificios y su único signo visible es una dirección de correo electrónico.

Es importante que los administradores estén conscientes de los indicadores económicos, tecnológicos y sociales que sugieren las condiciones actuales y futuras del medio ambiente de sus organizaciones.

Los administradores deben esforzarse por entender sus ambientes con el fin de realizar las adaptaciones internas necesarias en la estructura y los procesos.