**ADMINISTRACIÓN GENERAL**

La administración implica el conocimiento del mundo de las organizaciones. Estas organizaciones pueden o no tener fines de lucro, las que si tienen son empresas. Una organización es un conjunto de personas con un fin determinado independiente del objetivo personal de cada miembro. Sus miembros pueden ser reemplazados, es decir, no tienen la obligación de estar ahí de por vida. La organización produce un valor a través de actividades coordinadas.

**¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?**

Para subsumir a la administración dentro de una categoría del universo del saber (ciencia, técnica o arte), tenemos que saber de que habla cada una de estas.

* **Ciencia**: la ciencia no crea las cosas ni los objetos, sino que busca conocerlos, explicarlos y predecir su comportamiento.

Investiga y explica

Se nutre de hipótesis, teorías, leyes, modelos y postulados

Tiene 2 campos:

* + Explicativo
  + De evaluación de la aplicación de sus explicaciones

Cuenta con 3 dimensiones:

* + Evolutiva o retrospectiva
  + Actual
  + Predictiva
* **Técnica**: es una complementación de la ciencia, y su objetivo es transformar la realidad a través de normas y procedimientos ejercidos sobre los objetos y los fenómenos.

Opera y transforma, pero no explica

Contiene reglas, normas y procedimientos

Tiene 3 dimensiones:

* + Técnicas tradicionales
  + Técnicas modernas
  + Técnicas futuras:
* **Arte**: no buscan explicar la realidad de un objeto, ni transformarlo u operarlo. El arte se interpreta según la vivencia subjetiva del receptor, en la que juegan los valores de cada ser humano, sus estados de animo y su personalidad.

Resulta imposible considerar a la administración como parte del continente del arte dado que en ella no caben las vivencias ni las interpretaciones subjetivas de la realidad. La administración pertenece al campo de la ciencia, ya que tiene un objeto de estudio al que trata de conocer y opera en sus dos campos y tres dimensiones. Pero también existe una técnica de la administración, poseedora de un instrumental que permite conducir una organización, operativizar su comportamiento y transformar su realidad. En conclusión, la administración es la tecno-ciencia aplicada al estudio y descripción de las organizaciones, que tiene como fin comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta.

**PROSPECTIVA, CREATIVIDAD Y DINÁMICA DE SISTEMAS: TRES ENFOQUES NECESARIOS PARA COMPRENDER Y APLICAR LAS NUEVAS IDEAS DEL MANAGEMENT**

La necesidad de intentar la búsqueda de otros métodos que permitan anticiparse a los acontecimientos futuros, ya sea para prevenir amenazas o para aprovechar oportunidades, surgió de sucesos de cambio producidos desde 1970.

* La **proferencia** proviene del termino proferrere, llevar hacia delante. Supone un concepto y un conjunto de técnicas que permiten adelantarse en el futuro sobre la base de la experiencia del pasado. Esta relacionado con lo posible. Existen tres técnicas básicas dentro del concepto de proferencia:
  + **Extrapolación de tendencias**: se obtiene y se estudia la información histórica y se determinan tendencias mediante técnicas tales como cuadrados mínimos, ajuste exponencial, correlación, etc. Luego, sobre esa base, se construye un mundo tipo sin sorpresas. Se supone que su valor predictivo es muy relativo, pero indica un punto en el futuro que actúa como una guía de comportamiento para el hipotético caso de que todo siga igual.
  + **Análisis de variaciones canónicas**: parte de los resultados de la aplicación de las técnicas de tendencia para analizar mutaciones o transformaciones de tipo estructural que señalen escalones hacia arriba o hacia abajo del mundo sin sorpresas.
  + **Análisis de guiones de futurición**: partiendo del presente, y mediante el análisis de comportamientos supuestos de las variables del fenómeno, se trazan líneas de razonamiento futurible (sin sorpresas) que estructuran guiones descriptivos de una evolución supuesta hasta un escenario determinado en el horizonte elegido como meta. El guion es el análisis de la narración de los eventos que van estructurando sobre los protagonistas, recursos, sucesos, influencias, transformaciones y evoluciones.
* La **prospectiva** es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. Se apoya en la proferencia, ya que necesita de una configuración anticipada del mundo. A diferencia de la proferencia que determina el mundo sin sorpresas, la prospectiva construye este mundo. Esta tiene que ver con lo deseable y como llegar a eso. Debe ser considerada sobre la base de dos elementos prioritarios:
  + **La metodología de desarrollo**: consta de la actitud prospectiva, el análisis prospectivo y la programación prospectiva.
  + **La actitud prospectiva**: consta de efectuar un movimiento de búsqueda de creatividad, hacia arriba y hacia delante. El horizonte al cual se dirige el análisis suele denominarse U-tops.

¿Qué es la construcción de escenarios futuros? Parten de la suposición opuesta, es decir, de asumir y reconocer la imposibilidad de adivinar las consecuencias del futuro. Pero ante la realidad evidente de una turbulencia puede impactar en forma catastrófica y no queda otra alternativa que la de intentar una aproximación estratégica. De esta forma se pueden obtener escenarios posibles y modelizar conjuntos de efectos y consecuencias, que serán analizados subjetivamente. Mediante la construcción de una serie concreta de futuros indicados confiamos en ser capaces de comprender mejor no solo los diferentes factores y sus interacciones, sino también sus consecuencias. El escenario se adapta al manejo de hechos considerados globalmente, pues integra varios aspectos de una situación. Los escenarios tratan de estructurar el entorno de las empresas con toda su gama de situaciones complejas e interrelacionadas recíprocamente. Los modelos de escenarios pretenden lograr una imagen que reproduzca a la realidad en la que tendrá lugar el accionar de las empresas. Los escenarios actúan en forma de cadena de medios a fines; se debe estructurar un escenario a corto plazo para que actúe como medio de un escenario a mediano plazo y así.

Podemos imaginar a un escenario como un cuadro de situación con guiones dinámicos que aportan en forma integral, panorámica y global una visión de conjunto sobre un determinado medio ambiente en un horizonte dado. La idea transita por la posibilidad de construir un escenario-sistema donde todo sea más que la suma de las partes, y debe tratar de lograr un cuadro futuro del medio ambiente organizacional. Esta idea reconoce cinco subescenarios:

* **Económico**: incluye todas las variables que hacen a las riquezas, necesidades y recursos, su distribución, el consumo, el ahorro, etc.
* **Político-legal**: aquí están los factores de poder, clases sociales, las elites, los partidos políticos, los sistemas de gobierno, de elecciones, etc.
* **Sociocultural**: se incluyen las influencias de los hábitos de vida, de consumo, de actitudes, las costumbres, las formas de vida, las culturas, etc.
* **Desarrollos científicos**: esta influenciado por los avances tecnológicos, los descubrimientos, innovaciones, avances en la investigación, etc.
* **Estructura competitiva**: incluye el análisis futuro de la intensificación competitiva, de las tendencias a actuar sobre los precios, calidad, desarrollo, etc.

Para que todo este trabajo tenga sentido debemos elaborar para cada alternativa un análisis de sus consecuencias y como reaccionar a ellas. Los supuestos alternativos aludidos responden a las siguientes definiciones:

* **Alternativa techo**: es aquella donde nuestro nivel de análisis supone que el comportamiento puede llegar al máximo que tiene sentido considerar
* **Alternativa intermedia**: se encuentra entre la normal y la techo
* **Alternativa normal**: es aquella donde nuestro nivel de análisis supone que el comportamiento será similar al actual
* **Alternativa intermedia**: se encuentra entre la normal y el umbral
* **Alternativa umbral**: es aquella donde nuestro nivel de análisis supone que el comportamiento puede llegar al mínimo que tiene sentido considerar

**VISIÓN MECÁNICA DE LA EMPRESA**

La rueda operativa muestra la faz operativa de la organización de una empresa. En ella se representan las funciones que se cumplen entro de una empresa. En ella se detallan los pasos, pero no la forma en la que estos se llevan a cabo.



Salvo la función de producir, que en las empresas exclusivamente comercializadoras no existe, los eslabones de la rueda operativa son idénticos para todas las empresas. El producto o servicio al que se dedica la empresa es al punto más importante de la rueda operativa. Va a determinar la forma en la que la empresa realizara las diferentes funciones. Armar una empresa es tomar conciencia de cómo se configurará cada una de estas actividades de la rueda operativa. Sin producto o servicio no hay rueda operativa. Cuando la empresa crece, la función de producir se convierte en el área de producción. Esto no hace que desaparezca la función, solo que se desarrolle por más personas. Lo mismo ocurre cuando la función de financiar se convierte en el área de administración y finanzas y cuando la función de comercializar se convierte en el área de comercialización. Para completar aún más la noción de rueda operativa, podemos incluir tres agregados:

* **Área de personal**: se encarga de todo lo relacionado con la administración de recursos humanos
* **Sistemas de información y control**: son procesos que se desarrollan en la empresa y en cada área en particular para informar al empresario de lo que esta sucediendo en la rueda operativa
* **Capital y sistema financiero**: si la empresa cobra más de lo que debe pagar se puede distribuir el capital o colocarlo en el sistema financiero. Si la empresa cobra menos de lo que debe pagar, puede tramitar algún préstamo o pedir más capital a sus accionistas o dueños

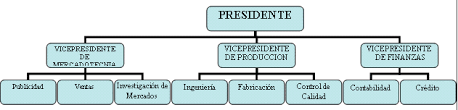
Existen distintos tipos de empresarios. El empresario tradicional u operativo tiene como principal objetivo la eficiencia. Intenta solucionar los problemas operativos que produzcan lentitud o detención de la rueda operativa. A veces ni siquiera vemos que el origen de los problemas que percibimos es, en realidad, un único problema y tomamos decisiones que solo apuntan a resolver los conflictos puntuales en lugar de replantear los problemas. En realidad, hay que organizar mecánicamente la empresa, y salir de adentro de la rueda para buscar soluciones para la empresa y no solo para un área.

**¿PARA QUE SIRVEN LOS ORGANIGRAMAS?**

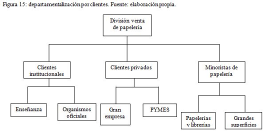
El organigrama es el que muestra como se agrupan las tareas o funciones en una empresa, la departamentalización. Depatramentizar quiere decir, en este caso, agrupar las tareas homogéneas. Es decir, reunir las tareas que se realizan dentro de la empresa con un criterio que nos indique cuales son parecidas o apuntan a los mismos objetivos. Con el organigrama podemos ver el tamaño de una empresa. A medida que una empresa crece, su organigrama también crece, pero su rueda operativa no. A medida que aparecen más departamentos, se requiere más personal que los maneje. Ni agregar ni reducir el personal son, por si solas, formas de reestructurar una empresa efectivamente. Tampoco las redistribuciones formales, ni la búsqueda por la especialización. Nada de esto sirve a menos que el empresario tenga una idea clara de los requisitos que debe cumplir la estructura y lo transmita a los gerentes y el resto de la empresa.

**Departamentización**: es un proceso que consiste en agrupar tareas, actividades o funciones sobre la base de un determinado criterio de homogeneidad y afinidad. Existen distintos tipos de departamentización:

* **Departamentalización funcional**: Consiste en agrupar actividades teniendo en cuenta que las "funciones” sean o no parecidas en tanto giren alrededor de un concepto general. En general, las tres áreas básicas de una empresa departamentalizada. Departamentalizar por funciones implica la sistemática subdivisión de cada tarea en subtareas más simples con lo que se logra mayor eficiencia, dado que estará trabajándose para lograr mayor especialización en cada área. por funciones son producción, comercialización y administración y finanzas.



* **Departamentalización por propósitos u objetivos**: Si bien la departamentalización por funciones alcanza mayor eficiencia y especialización, genera problemas de coordinación y comportamientos estancos: cada uno se ocupa de su función sin preocuparse por el resto. Así es como surge la departamentalización por propósitos u objetivos, donde la idea es dividir cada sector en subunidades con objetivos similares. En este modelo la ramificación por áreas es enorme, por lo que solo funcionaria para empresas suficientemente grandes. A pesar de encargar una departamentalización por propósitos u objetivos, siempre terminamos cayendo en algún tipo de departamentalización por funciones. El esquema puede dividirse en subunidades por:



* + Clientela
  + Producto
  + Turno
  + Zona
* **Departamentalización Matricial**: Es una combinación interesante que en algún momento tuvo mucho auge y que ha intentado llevarse a cabo en varias empresas de distintas maneras, con resultados a veces positivos y otras veces desastrosos.En este esquema, el gerente hace un seguimiento del producto a lo largo de la empresa. El concepto de autoridad formal deja espacio al concepto de responsabilidad. Tiene como ventajas la coordinación y el mejor seguimiento, y también abre el camino para la introducción de nuevas líneas de productos. Asimismo, se le pueden encontrar varias desventajas, como las dificultades para la implementación debido a que las distintas áreas deben manejarse por distintas personas y esto puede generar inconvenientes comunicativos y de autoridad.



**Delegar**: es ceder tareas de un área superior a un área inferior. Quien delega siempre sigue siendo responsable ante su superior de la eficiencia y la operatividad de lo que realice su subalterno. Quien delega debe fijar parámetros para la tarea (donde empieza y donde termina), llevar un sistema de registro, establecer un sistema de control y revisar.

**Responsabilidad**: puede ser parcial o total. La responsabilidad parcial se enfoca en las tareas y termina cuando se cumple la tarea, mientras que la responsabilidad total se enfoca en los objetivos. Quienes manejan las organizaciones deberán ir aprendiendo a manejarse con objetivos globales en lugar de generales.

**Centralizar y descentralizar**: es concentrar la toma de decisiones, mientras que descentralizar es delegar la toma de decisiones. Al estar relacionadas solo con la toma de decisiones es imposible detectarlas en el organigrama.

**Diferenciación estructural**: se divide en vertical y horizontal. La vertical se refiere al numero de niveles de gerencia, mientras que la horizontal a la existencia de grandes diferencias entre varias unidades en el mismo nivel organizacional. Estas diferenciaciones se resuelven mediante la integración estructural, con mecanismos como establecimiento de un patrón integrado de comportamiento que sirva como guía de acción unificada para toda la organización, o la creación de controles que ayuden a las áreas a integrarse entre si, por ejemplo.

**Autoridad de línea, autoridad funcional y staff**: implica a un superior, una línea de mando y uno o más subordinados. La autoridad funcional existe cuando una persona depende de dos o más superiores a la vez. Por ultimo, el staff es el asesor de la línea y puede ser un individuo o una unidad. Por lo general no tiene autoridad sobre la línea.

**¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS?**

Las empresas u organizaciones son la materia de estudio de la administración, y se agrega un análisis y enumeración de las características distintivas de esa esfera de conocimiento.

Definiciones:

* Parsons: considera a las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas, o reconstruidas para alcanzar fines específicos.
* Etzioni: se incluyen las empresas, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones, mientras que no se incluyen a las tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos y familias.
* Kilksberg: cita definiciones de varios autores, como de Bronislaw Malinowski, para quien la organización es un grupo de gente unida en una labor o labores comunes ligadas a determinada porción de cuanto los rodea, manejando juntos algún aparato técnico y obedeciendo a un cuerpo de reglas.
* Barnard: la actitud consiente y coordinada constituye la característica esencial de la organización.
* March y Simon: las organizaciones son un conjunto de personas que actúan unidas, y son los mayores conjuntos de nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinado central.
* Argyris: la racionalidad es la propiedad fundamental de la organización formal en su basamento lógico o su racionalidad esencial.

Desde el punto de vista teórico, la búsqueda del concepto de organización tiene dos tratamientos:

* **Método empírico**: consta de tres pasos:
  + Enumeración de los distintos tipos de organizaciones conocidas
  + Categorización de las organizaciones según sus aspectos
  + Clasificación de sus características comunes, particularidades y diferencias.
* **Método analítico**: es mucho más profundo que el anterior, ya que incluye la deducción y el aporte indisciplinarlo. Puede considerarse correcta la aplicación del método analítico complementada con la descripción tipológica como forma de ampliar el campo de estudio de las organizaciones. Tales características permiten una adecuada definición de organización:
  + Grupo de gente con caracteres de institución social
  + Sus miembros tratan de alcanzar metas comunes sujetas a restricciones comunes
  + El modo de fijar metas esta asociado a una categorización que permite clasificar a las organizaciones en distintos tipos
  + Sus miembros tienen un comportamiento finalista, pero racional y consiente, en función de la coordinación individual y grupal
  + Existe la posibilidad de rotación, intercambio y sustitución de cualquiera de sus miembros
  + Cuenta con una estructura de autoridad, comunicación, información y control de sus miembros
  + Esta influenciada permanentemente por el medio ambiente
  + No necesariamente persigue fines de lucro

La administración es un lenguaje dinámico, mutante, repleto de anglicismos, neologismos, modas, palabras inventadas para usos específicos y términos que luego son descartados. El management se acerca a la idea de **dirección**, mientras que la administración esta más ligada a la idea de **procesos** y **funciones** administrativas. La dirección se encarga de determinar los objetivos y la política, y del control del proceso completo, mientras que la administración es más “hacer que las cosas se hagan”.

Desde nuestra perspectiva, la administración estratégica amalgama el planeamiento estratégico y la administración en un único proceso: administrar estratégicamente implica que la estrategia guie todos los pasos de la organización, y, en función de ella, se adecuen todos los procesos de la administración e incluso la estructura de la organización de aquella.

Según Arnoldo Hax, el management estratégico apunta no solo a entender la visión estratégica a través de todas las unidades funcionales y operacionales, sino que reconoce el rol central a ser jugado por los individuos y los grupos dentro de la organización.

Tradicionalmente, se planteaba una visión metodológica entre el planeamiento estratégico y la implementación estratégica, siendo el primero el que incluía la formulación de las estrategias y la definición de metas, mientras que el segundo se ocupaba de las acciones que surgían del primero.

**LAS ESCUELAS CLÁSICAS**

En general se reconoce a la **escuela de la administración científica** como el punto de partida de la administración contemporánea. Algunos de sus aportes fueron la conformación del primer desarrollo que se propone analizar y normalizar los procesos productivos con el objetivo de aumentar la eficiencia y la productividad, responder con éxito a las necesidades de racionalización y eficiencia fabril que se requería en la época, complementar la tecnología con el desarrollo de técnicas y métodos para incrementar la efectividad y la productividad. En esta escuela emerge como figura importante Frederick W. Taylor, quien desarrolla un esquema que consta en:

* Analizar cada tarea y proceso y cronometrar las operaciones
* Instruir al obrero
* Desarrollar una supervisión funcional
* Incentivar por tareas y pagar por pieza
* Estandarizar el herramental
* Establecer normas y métodos

Esto logro resultados como un incremento en eficiencia de hasta un 400%, reducción de jornada laboral en 1 hora, mejor y mayor descanso del operario, mejor calidad y eliminación de tiempos inútiles.

En esta escuela también hubieron aportes de Frank y Lillian Gilbreth, como los estudios de fatiga, ergonomía, relación del factor humano con la maquina y la utilización del cine y fotos en las fabricas, entre otras. Además, Hanry Gantt hizo sus aportes de planificación del tiempo y las actividades con los gráficos Gantt.

Contemporánea a esta escuela, se dio la **escuela de la administración** **industrial** y general. En ella, Henri Fayol se propone la búsqueda de una administración integral, aplicable a diferentes tipos de organizaciones. Propone y desarrolla:

* **Concepto de administración**: parte de la concepción básica de que administrar es gobernar y esta tarea consiste en asegurar una relación equilibrada y permanente entre las funciones esenciales de la empresa. Exige el desarrollo de los siguientes elementos:
  + **Prever**: planear todas las actividades de la empresa a corto y largo plazo
  + **Organizar**: dotar a la empresa de la estructura de atención que las actividades exijan
  + **Dirigir**: sinónimo de mandar, conducir al personal y a la organización
  + **Coordinar**: instrumentar la relación y la unión de todas las actividades de la empresa
  + **Controlar**: verificar las operaciones para que se desarrollen en función de las reglas y ordenes emitidas
* **Definición de las áreas de operaciones de una empresa**: estas áreas constituyen un embrión de estructura organizativa y un criterio básico de departamentalización de funciones:
  + **Funciones técnicas**: producción, fabricación y/o transformación
  + **Funciones comerciales**: compra, venta y cambios
  + **Funciones financieras**: búsqueda y administración del dinero
  + **Funciones de seguridad**: custodia de las personas y del patrimonio de la empresa
  + **Funciones de contabilidad**: inventarios, balances y costos
  + **Funciones de administración**: previsión, organización, dirección, coordinación y control de actividades
* **Enumeración de los principios de la administración**: Fayol alcanza catorce principios que podrán ser aplicados a la empresa:
  + **División del trabajo**: tiene como finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Tiende a lograr especialización de las funciones
  + **Autoridad y responsabilidad**: derecho de mandar y hacerse obedecer
  + **Disciplina**: obediencia al sistema de autoridad
  + **Unidad de mando**: cada persona solo recibe ordenes de un solo jefe
  + **Unidad de dirección**: hay un solo jefe o una sola cabeza para cada conjunto de actividades
  + **Subordinación del interés particular al general**: el interés de una persona no debe prevalecer sobre el de la empresa
  + **Remuneración del personal**: es el precio del servicio prestado
  + **Centralización**: toda organización tiende a concentrar las decisiones en la cabeza de la misma
  + **Jerarquía**: es la pirámide construida por los jefes, desde la autoridad superior a la base
  + **Orden**: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar
  + **Equidad**: no excluye ni la energía ni el rigor. Exige en su aplicación muy buen sentido, mucha experiencia y mucha bondad
  + **Estabilidad del personal**: para formar buenos jefes es de vital importancia darles estabilidad
  + **Iniciativa**: posibilidad de dar oportunidades para decidir y ejecutar
  + **Unión del personal**: la armonía y la unión son las bases de una buena administración.

**LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Después de la primera guerra mundial, los cambios ocurridos tanto en lo político como en lo social y económico influyeron en las organizaciones. Las monarquías comenzaron a reemplazarse por regímenes democráticos, el sistema autoritario basado en el derecho divino va convirtiéndose en uno más participativo y los hijos dejan de ser conducidos con el despotismo paterno de la etapa anterior. La creciente demanda de participación llega con un notable incremento en la afiliación sindical, con lo que se ven fortalecidas las estructuras de agremiación de los trabajadores. Los sindicatos crecen en numero y en vigor y canalizan las inquietudes de la fuerza laboral. A partir de 1920 comienzan a regular las relaciones laborales, fijar limites de contratación y restringir los usos abusivos del poder de contratación de las empresas.

Los cambios de la primera guerra mundial y la crisis de 1930 no adquirieron carácter tan trascendente como en lo político y lo social, sino casi exclusivamente en la cuantitativo. Las necesidades de eficiencia y productividad seguían conformando los objetos básicos en este campo. La tecnología continuaba en crecimiento y exigía técnicas de racionalización y eficiencia operativa. Se buscaban los máximos rendimientos bajo los mínimos costos de producción por unidad fabricada. Aparecen nuevas características en el plano social y del comportamiento:

* Crecientes exigencias de participación por parte de los obreros y empleados
* Rechazo total del sistema autoritario
* Regulación de la producción dentro de los limites fijados por los obreros
* Rechazo a los incentivos
* Indiferencia y hastío
* Desarrollo de los altos índices de agrupación informal

Los modelos de Taylor y Fayol se manifestaron impotentes para interpretar esta nueva realidad. Mientras tanto, el desarrollo de las ciencias sociales había alcanzado en las dos primeras décadas del siglo XX posibilito que sus diferentes especialistas fueran llamados a estudiar e interpretar el fenómeno organizacional en sus nuevas características. La filosofía simplista de los clásicos no pudo prever la existencia de funciones latentes que habrían de poner de manifiesto agudas contradicciones económicas y sociales para las cuales no se contaba ni con modelos ni con métodos que posibilitaran su explicación y conducción.

Los factores determinantes que obligaron a las empresas a requerir la participación de sociólogos y psicólogos fueron el brindado de buenos tratos a su personal, con altos porcentajes de rotación, ausentismo e impuntualidad; la falta de mejora del nivel de productividad por más que existían técnicas de remuneraciones por pieza y que los casos de mayor producción no eran respuesta de estos estímulos económicos. La empresa Western Electric Corporation otorgaba buenos beneficios sociales, pero detecto factores desconocidos que le impedían llegar a la productividad deseada. Es por eso que Elton Mayo junto con su equipo emprendieron la tarea que habría de lograr importantes descubrimientos. Ellos investigaron la incidencia de los factores ambientales en la producción: Se eligieron dos grupos de trabajadores considerados como muestra normal del perfil general de fabrica. Uno de los dos grupos fue utilizado como testigo, mientras que el otro sufrió cambios negativos en la iluminación. Los resultados fueron desconcertantes: ambos grupos elevaron su nivel de productividad. De estos trabajos se pueden observar los siguientes resultados:

* El hombre esta motivado por un complejo de factores de los cuales uno es el económico, pero no el único
* La participación permite distender al conflicto y motivar la conducta en sentido cooperativo
* La cooperación flexible permite distender al conflicto y motivar la conducta en sentido cooperativo
* El foco de atención es el grupo
* Todo individuo necesita formar parte de un grupo
* Cada grupo elabora normas de conducta y un correspondiente código de sanciones, dentro de las cuales están los niveles de producción
* El grupo esta dirigido por una figura aun desconocida, el líder
* El trabajador actúa como tal, condicionado por las demandas sociales

Mayo marca la aparición de la dimensión informal y a pesar que sus trabajos no fueron realizados de modo integrado a la parte formal, jalona una etapa de indudable valor. EL legado de mayo será aprovechado por dos grupos de trabajo que se han preocupado por profundizar las investigaciones. Uno de estos grupos es la escuela de la sociología, que intenta comprender los alcances de la participación, y el otro es la escuela de la psicología social, la cual profundiza las investigaciones sobre el individuo en relación con el medio organizacional.

**LA ESCUELA NEOCLÁSICA**

Esta formada por los continuadores de los clásicos de la administración. Por un lado, están los que continuaron can las ideas de Taylor y por otro los sucesores de Fayol. Ambos se centraron únicamente en lo formal.

La segunda guerra mundial, la expansión económica de los Estados Unidos y la concentración económica generaron mayor automatización en los procesos productivos, menos utilización de mano de obra, mayor calidad de miembros, entre otras. La escuela neoclásica dedico sus mejores esfuerzos a la adecuación de las técnicas de eficiencia a los cambios tecnológicos, a los nuevos sistemas y a las nuevas cantidades de miembros; así como también a la formulación de principios de estructura, control y departamentalización.

Como los neoclásicos que siguieron a Taylor se centraron en la fabrica, solo nos dedicaremos a estudiar a los seguidores de Fayol. Ellos trataron de dar respuesta a las necesidades de las organizaciones referidas a los problemas de dirección. Gulick toma los 5 conceptos de la administración y los modifica por otros 7 similares (planificar, organizar, formar el plantel, dirigir, coordinar, rendir cuentas y confeccionar el presupuesto). Con las iniciales de los mismos forma la palabra POSDCORB, que es como denomina a su modelo.

Los neoclásicos intentaron ampliar la lista de los principios de Fayol. Los tres más importantes fueron:

* **Unidad de mando y especialización**: no se deben recibir ordenes de más de un jefe y al aplicar la especialización se incrementa la eficiencia.
* **Autoridad y responsabilidad**: La responsabilidad para aquellos que posean autoridad debe ser absoluta dentro de los términos del cargo. Los superiores son responsables de los actos de sus subordinados.
* **Autoridad de línea y estado mayor**: El staff es a quien el administrador suministra responsabilidades especificas de asesoramiento en temas que escapan a su dominio, mientras que la autoridad de línea tiene como misión la ayuda al funcionario de línea en la consecución de las metas de dirección, coordinación y control.
* **Alcance de control**: Este principio consiste en limitar la cantidad de subordinados de cada superior, para que no se pierda la posibilidad de control, pero tampoco que sea tan bajo así la comunicación entre la base y la cúspide no es tan lenta.

**LA EMPRESA DENTRO DE UNA RED DINÁMICA DE VARIABLES**

Alrededor de las empresas hay otras empresas. Algunas se dedican a fabricar y/o comercializar productos o servicios similares, otras no. El conjunto total de las empresas es lo que podemos llamar oferta. Porter divide las distintas empresas en sectores industriales, conformados por productores de productos o servicios similares. En cada sector industrial hay un conjunto de empresas que intentan llegar al consumidor compitiendo entre si. El éxito o el fracaso de una empresa depende en gran medida del éxito o fracaso de las otras empresas, los esfuerzos para desarrollar determinados productos pueden ser completamente inútiles si un competidor logra desarrollar un producto superior. Las empresas están inmersas en un contexto repleto de otras empresas con las cuales se pueden generar innumerables formas de relación. A veces compiten y otras veces forman alianzas para competir mejor.

Para completar el cuadro de rivalidad amplificada, a las empresas competidoras hay que sumarle otras 4 fuerzas

* **Los sustitutos**: son productos que pueden desempeñar la misma función que el producto de mi empresa en el mismo sector industrial. También son aquellos que tienden a satisfacer la misma necesidad o que apuntan al mismo segmento de mercado creando una necesidad alternativa. También es necesario incluir dentro de los sustitutos a los productos que si bien no sustituyen totalmente al <producto, se apoderan de una parte de los consumidores. Los productos sustitutos pueden verse como competidores para la empresa porque nos afectan directamente tomando gran parte de nuestro mercado, porque nos afectan parcialmente tomando una pequeña parte de nuestro mercado o porque nos están anunciando posibles tendencias que pueden llegar a afectar el sector industrial en general.
* **Los competidores potenciales**: Son empresas que pueden ingresar en el sector y convertirse en competidores. Esta amenaza puede evaluarse en función de las “barreras para el ingreso”. Las barreras para el ingreso son factores que disminuyen la atracción que puede tener un sector para que otras empresas deseen entrar. La diferencia entre competidores potenciales y sustitutos es que los potenciales ingresan en el sector con un producto o servicio similar (o igual) al existente. Es importante tratar de prever como ingresara el competidor potencial, con que estrategia, cuando, con que precios, con que publicidad, etc.
* **Los compradores**: son considerados una fuerza competitiva ya que pueden atentar o influir sobre la rentabilidad de la empresa en diversas circunstancias. Los compradores compiten en el sector industrializado forzando la baja de precios, negociando una calidad superior o mejores servicios, incitando de esa forma la competencia entre competidores existentes. El poder de un comprador aumenta si se dan circunstancias tales como la concentración o compra de grandes volúmenes en relación con las ventas totales del proveedor.
* **Los proveedores**: Pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas amenazando con elevar los precios o con reducir la calidad de los productos o servicios. Un proveedor podrá ejercer una importante presión sobre una empresa si es uno de los pocos que existen en su especialidad, si no hay sustitutos para el producto que ofrece, si la empresa no es un cliente importante para el proveedor, etc.

Las **barreras de entrada** son elementos de protección para las empresas que pertenecen a un sector industrial dado. El concepto tradicional de barrera de entrada las considera como elementos de tipo hard, asociada a las barreras económicas. El nuevo concepto de barreras de entrada las considera como elementos de tipo soft, asociado a las barreras de conocimiento. El enfoque actual trata de lograr una masa critica mínima de hard con el máximo enfoque posible en las barreras de tipo soft. Las **barreras de salida** son elementos que dificultan a una empresa en el abandono de un determinado sector industrial.

Cada una de las empresas de la oferta va a tener como objetivo satisfacer las necesidades, deseos o expectativas de la demanda mediante determinada estrategia. La empresa no podrá competir “en todas partes”, deberá identificar determinados sectores de la demanda que puedan ser útiles; deberá identificar necesidades y deseos a satisfacer, oportunidades a explotar, etc. También deberá buscar una posición determinada dentro de la demanda, es decir, deberá **posicionarse**. El consumidor percibe, espera algo del producto de la empresa. Posicionarse implica abarcar determinado sector del cuadro general de “percepciones” de la demanda. Un producto no es diferente hasta que no sea percibido como diferente por los consumidores.

Uno de los modelos de segmentación plantea una segmentación actitudinal analizada e implementada desde una perspectiva estratégica. Se trata de una matriz de dos por dos donde se representa la percepción del consumidor con relación a sus necesidades, pero en función de las características actitudinales que toma como referencia en la elección y valoración de los productos. Los seguimientos actitudinales van desde una actitud funcional con relación a la necesidad y a los productos, hasta una supra funcional que privilegia factores estéticos, de estatus. Los segmentos referidos a las especificaciones van desde las altas especificaciones con relación a los distintos productos, hasta las bajas especificaciones. Esta grilla actitudinal de la demanda no representa características de los productos o servicios sino percepciones del consumidos respecto de estos. El eje de las especificaciones se refiere a los atributos extras del producto que pueden ser percibidos por el consumidor. Por lo general se traducen a atributos de “calidad”. Es imprescindible comprender el fenómeno de posicionamiento como un modo de ubicarse en la mente del consumidor.



El contexto nacional es el contexto argentino que, a su vez, se ve inserto e influenciado por lo que sucede en el contexto internacional. Estos contextos pueden subdividirse en cuatro subcontextos:

* **Subcontexto político-legal**: Aquí podemos encontrar variables como leyes, sistemas de gobierno, estructuras de poder, etc.
* **Subcontexto científico-tecnológico**: Muchas empresas desaparecen por no saber adaptarse a los cambios que se dan en este subcontexto. Acá se producen cambios permanentes.
* **Subcontexto socio-cultural**: Incluye factores como la interpretación de la moda, costumbres, formas de vida, etc.
* **Subcontexto económico**: Podemos encontrar aquí a las inflaciones, las inversiones, el consumo, etc.

Más importante que ver como se comportan por separado, es ver cómo se influyen estos subcontextos entre sí.

Para salir de la rueda operativa y comenzar a descubrir las diferentes capas que integran al contexto que rodea a la empresa, el empresario deberá:

1. Analizar a sus competidores
2. Analizar a sus competidores potenciales
3. Analizar a los sustitutos
4. Analizar a los proveedores
5. Analizar a los compradores
6. Analizar a los sectores industriales de la oferta en general
7. Analizar a la demanda y las oportunidades de posicionamiento
8. Analizar el posicionamiento de los competidores en función de las percepciones de los consumidores
9. Analizar el subcontexto económico (nacional e internacional)
10. Analizar el subcontexto político-legal (nacional e internacional)
11. Analizar el subcontexto sociocultural (nacional e internacional)
12. Analizar el subcontexto científico-tecnológico (nacional e internacional)
13. Analizar la oferta internacional
14. Analizar la demanda internacional
15. Tratar de percibir como todos los contextos, subcontextos y variables interactúan entre si

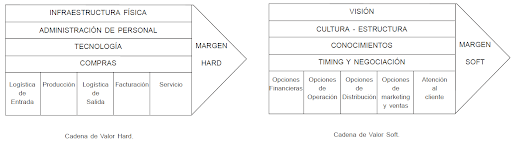
**EL ANÁLISIS COMPETITIVO A TRAVÉS DE LA CADENA DE VALOR**

La cadena de valor es un modelo creado por Michel Porter en 1985 que muestra a la empresa desde un punto de vista competitivo. Ayuda a ver que hacer para competir mejor y conseguir más ventajas. La cadena de valor desagrega a la empresa en sus nueve actividades estratégicas más relevantes. Estas son cinco actividades primarias y cuatro actividades de soporte.



* **Logistica de entrada**: son las actividades ascociadas a ña recepcion, almacenamiento, distribucion de la materia prima al producto, control de inventarios, pagos a proveedores etc.
* **Operaciones**: son las actividades relacionadas con la transformacion de la materia prima en producto final.
* **Logistica de salida**: son las actividades relacionadas con la cobranza, distribucion, vehiculos de entrega, etc.
* **Marketing y ventas**: son las actividades relacionadas con la informacion que detalla cuales son los mecanismos para inducir a los potenciales clientes a la compra.
* **Service**: son las actividades relacionadas con la prestacion de servicios como instalacion, reparqacion, cambio de accesorios, ajuste de producto, etc.
* **Infraesstructura**: son actividades relacionadas con el planeamiento, direccion general, asuntos politicos, etc. Pero tambien incluye al lugar fisico donde funciona la empresa.
* **Manejo de recursos humanos**: son actividades relacionadas a la contratacion, capacitacion, entrenamiento, desarrollo, etc.
* **Tecnologia**: toda actividad que produzca valor incluye una tecnolocia para ser realizada, se encuentra en todas las areas.
* **Abastecimiento**: son todos los elementos que se “consumen” en la empresa.
* **Margen**: el concepto de margen es una idea global más cualitativa que cuantitativa, que se refiere a la diferencia entre el valor generado y el costo implicado.

En funcion de las dimensiones hard y soft podemos imaginar dos cadenas de valor distintas pero complementarias. Asi se verian cada una de las cadenas:



**LAS ESCUELAS DE SOCIOLOGÍA Y DE PSICOLOGÍA**

La **escuela de la sociología** investigo la estructura grupal y conducta, la participación y estructura grupal y el liderazgo y estructura grupal. Las conclusiones a las que se llagaron en la relación de participación y estructura grupal fueron que el modelo de no participación es aplicable a ciertos grupos con cierto perfil y por lo general los resultados no son positivos. El modelo de la participación amplia, de ser aplicable, garantiza excelentes respuestas por parte de sus miembros, pero es difícil de aplicar a grupos numerosos. Es por eso que existe el modelo de la participación relativa o a través de representantes, que tiene resultados menores al modelo anterior, pero es mucho más sencilla de aplicar.

Con respecto s las investigaciones sobre liderazgo se aplicaron tres tipos de jefes a distintos grupos:

* **Jefe autoritario**: no mantenía trato amistoso con el grupo al que mandaba con ordenes firmes sin permitir la participación de los miembros. Sus resultados fueron niveles de producción superiores a los otros grupos en presencia del jefe, pero cuando este se iba el ritmo bajaba. Su tendencia a largo plazo era decreciente y costaba mantener los promedios en forma permanente. Cuando el experimento se realizo con niños estos se despertaban a la mitad de la noche llorando o gritando, perdían el control de esfínteres, experimentaban diarreas y solían perder la voluntad de comer.
* **Jefe democrático**: mantenía un trato cordial, se integraba al grupo y los guiaba alentándolos a participar. En este grupo se desarrollo un clima cálido y amistoso, los miembros estaban motivados y cuando el jefe no estaba se mantenía el mismo clima de trabajo. El nivel al principio no era excelente, pero a mediano y largo plazo manifestaba una clara tendencia creciente en la calidad y la producción.
* **Jefe permisivo**: tenia tendencia a informar, pero demostraba un cierto desinterés afectivo. Permitía que el grupo hiciera lo que quisiera, sin guiarlo ni coordinarlo. Los resultados de este grupo fueron escasos, tanto en producción como el nivel de satisfacción de sus miembros. La calidad de los productos era la peor y el grupo no alcanzo la independencia.

En otras investigaciones posteriores se efectuaron cambios de papeles y les asignaron jefes democráticos a los otros dos grupos, los resultados fueron positivos en ambos casos.

La **escuela de la psicología** investigo el desafío de las empresas en todo lo relativo a lo individual en función de lo grupal. McGregor desarrolla la teoría de la X, en la que las personas trabajan lo menos posible, carecen de ambición, buscan su seguridad, prefieren que los manden y se resisten a los cambios; y la teoría4 de la Y, en donde el trabajo es algo natural, se buscan responsabilidades, tienen imaginación, se sienten motivados y se autodirigen.

**EL MODELO BUROCRÁTICO**

En el modelo burocrático, la mayor parte de los miembros son sociólogos. Max Weber imaginó un modelo de contrato social que persigue como objetivos la eficiencia y la racionalidad, para lo cual se apoya en una estructura jerárquica, inflexible, impersonal y centralizada.

Para Weber, es imposible ejercer con eficiencia el control social de las organizaciones complejas sin la precisión de la burocracia y su nivel de disciplina, estabilidad y funcionalidad. Define al poder como la capacidad de inducir a otro a aceptar ordenes y a la legitimación como el nivel de aceptación de las mismas. Al combinar estad dos se obtiene la autoridad. También clasifica al liderazgo en tres tipos:

* **Tradicional**: conformado por el sistema de autoridad donde la aceptación de los súbditos se verifica por tradición
* **Carismático**: se aceptan las ordenes de un superior por la influencia de su personalidad
* **Burocrático**: proviene de una serie de normas legales legitimadas por cada uno en virtud de su grado de pertenencia a la organización

**INTERACCIÓN ESTRATEGIA, CULTURA Y ESTRUCTURA**

La **estrategia**, la estructura y la cultura son los tres pilares sobre los cuales hay que trabajar para generar empresas flexibles con altas posibilidades de responder a un contexto tan cambiante como el actual.

La estrategia no es un tema nuevo, pero en muchos casos sigue siendo solo un elemento más, un ejercicio teórico que no se tiene en cuenta. Quizás una empresa determinada logre incorporar el tema de la estrategia y durante algunos meses se hagan verdaderos avances, pero llegan los momentos de alta recesión y la estrategia desaparece. Vamos a definir la estrategia a partir de 4 elementos:

* La estrategia es una percepción, una visión que el numero uno tiene del futuro de la empresa.
* La estrategia es un posicionamiento, una posición a ser ocupada en la mente del consumidor.
* La estrategia es un plan a seguir para cumplir los objetivos.
* La estrategia es un patrón integrado de comportamiento. No solo es la idea sino el como hacerlo.

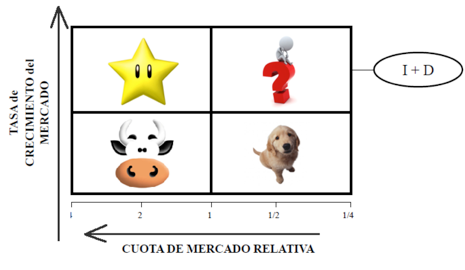
Hasta hace algunos años existía una diferencia entre formulación de la estrategia, que se refería al conjunto de herramientas y modelos que permitían a los estrategas definir la estrategia, e implementación de la estrategia, que debía darse luego de la formulación. A este proceso se lo denomino planeamiento estratégico. Pero la estrategia se decía y no se ponía en practica. Bajo el lema “de nada sirve que formule si luego no implemento” se desarrollaron durante la década de 1980 modelos para la implementación de la estrategia. En la actualidad, el punto de vista cambio hacia lo denominado formación de la estrategia, que implica que la estrategia se forma en la mente del numero uno de la empresa y el es quien la comunica al resto de la organización.

La **cultura** se encuentra en la raíz de la organización. En el nivel más profundo la cultura puede pensarse como un grupo complejo de valores y creencias que manifiestan en los sistemas, los símbolos, los mitos, la estructura y el lenguaje de la organización. La cultura es muy amplia y existe en todos los niveles de la organización, en cada uno de los eslabones de la rueda operativa y siempre incide en el desempeño de la empresa. En ella también intervienen los hechos históricos. No hay dos culturas iguales ni dos empresas con la misma cultura. Si hay empresas con culturas similares en ciertos aspectos, pero nunca es la misma cultura.

La **estructura** es un elemento más maleable que la cultura. Modificar la subcultura puede ser una tarea muy difícil si no se incorporan cambios estructurales. Estos pueden venir de cambios en los canales de comunicación como en creación o división de áreas

**MODELOS DE ANÁLISIS DE NEGOCIOS (MATRIZ BCG)**

El enfoque que estudia los negocios a través de la utilización de las matrices comenzó después de que el Boston Consulting Group (BCG) presento su ya celebre matriz de 2x2 para el análisis de unidades estratégicas de negocios de las empresas. En esta matriz la empresa no es vista como una entidad simple y única, sino como la composición de unidades independientes. Su propósito es visualizar cada una de las unidades en función de su crecimiento y participación.



En una primer edición de la matriz, el eje horizontal correspondía a la participación relativa en el mercado lograda por la empresa, y el vertical indicaba el crecimiento del mercado. En estos ejes se ubican cuatro cuadrantes:

* **Negocios signo de interrogación**: son los negocios nuevos, que pueden tomar cualquier dirección y requieren una importante y permanente cantidad de fondos sin producir retornos significativos. Es por ello que requieren abastecimiento de fondos de otros negocios. Su poder competitivo es débil y debe aumentarse a costa de inversiones, ya que de lo contrario se transformará en perro y no en estrella. El objetivo perseguido de estos negocios es transformarse en estrella y ganar poder competitivo mientras el mercado siga manifestándose activo.
* **Negocios estrella**: ser un negocio estrella es un privilegio. Estos crecen con rapidez y utilizan una gran cantidad de efectivo para mantener su posición, sin embargo, son lideres de la actividad y pueden generar grandes cantidades de efectivo. Pero si ese efectivo generado no se reinvierte, es muy posible que este pierda su poder competitivo y al decrecer la atracción del sector se transforme en ferro. El objetivo a mediano o largo plazo de un negocio estrella es lograr una posición de vaca lechera.
* **Negocios vaca lechera**: es la posición más privilegiada y son el objetivo final de todo negocio planteado por una empresa. Son muy pocos los que pueden lograr este lugar. Estos negocios son la base de apoyo de toda empresa, ya que son los únicos que no requieren reinvertir fondos y generan efectivo en grandes cantidades. Tener negocios vaca lechera significa acceder a la posibilidad de contar con nuevos negocios. Un error muy común y peligroso es reinvertir en estos negocios, cosa que no tiene sentido.
* **Negocios perros**: su baja posición competitiva los condena a utilidades muy pobres. El efectivo requerido para invertir en esta actividad es mayor que el generado por las ventas, en especial cuando la inflación es alta. Existen distintos tipos de perros:
  + **Perro rabioso**: es el negocio que debe ser eliminado directamente y rápidamente, ya que desprestigia al resto de los productos o negocios y deteriora a la imagen de la empresa. Son generadores de grandes perdidas.
  + **Perro fiel**: es el negocio o producto con el que se inicio la empresa y es muy querido por el fundador y sus sucesores. Es la típica barrera de salida emocional que no pierde mucho pero tampoco genera utilidades. Se mantiene cerca del punto de equilibrio gracias a un gran esfuerzo de la dirección superior y al plan del management. Deberían eliminarse ya que impiden que estos utilicen su tiempo con otros negocios.
  + **Perro callejero común**: son negocios que están en la mitad del camino entre los perros rabiosos y los perros fieles.
  + **Perro de imagen**: es el negocio que, sin ser rentable, es la imagen de la empresa. En general es un producto muy exclusivo y de altísima calidad, pero de muy poca venta que posibilita la asociación de la empresa como la dueña del mejor de plaza.
  + **Perro guardián**: es el producto o negocio que sirve de custodia al negocio vaca lechera, por ejemplo, una marca de segunda línea.
  + **Perro de pelea**: lo usamos para el caso de no tener ningún negocio vaca lechera y que queramos atacar al competidor.
  + **Perro de carrera**: se introduce con el fin de correr una carrera tecnológica contra la vaca lechera de la competencia para colocarle más barreras de salida y luego lanzar un sustituto que lo deje obsoleto.

Dado que la participación en el mercado es muy poco significativa como un indicativo de todos los factores internos, varios autores consideran útil modificar esta matriz y tomar la posición competitiva como eje para los factores internos, y lo atractivo del sector como eje para los externos. Otro de los elementos que puede introducirse al el estudio de la matriz es el de la segmentación, que indica que puede subdividirse en N matrices que representen los distintos segmentos que componen al mercado en cuestión. Esto puede generar el grave error de querer eliminar in negocio perro del mercado total que capaz en un segmento es una vaca lechera.



**TOMA DE DECISIONES**

Frente a un determinado problema, el ser humano se comporta de determinada manera. Simon dice que el ser humano tiene un comportamiento de tipo mecánico similar al de una computadora. Actuamos por la fuerza de los programas que tenemos almacenados en nuestro cerebro. No todos nos comportamos de igual manera frente a determinada situación, el comportamiento surge en función de nosotros mismos. Teniendo todos los conocimientos acerca de un individuo se puede predecir su comportamiento frente a determinada situación.

Cuando se estudia el comportamiento no es necesario remontarse al pasado entero de la persona, aunque este influye en su comportamiento presente en la medida que ese pasado ya está contenido en su persona, solo necesita conocerlas determinantes pasadas de unas pocas cosas, y es sorprendente lo poco del pasado que influye en una acción. El ser humano es el que actúa cuando toma determinada decisión y el hecho de que algo haya causado ese comportamiento de ninguna manera lo hace sentir encerrado, algo en él elige cual es la rama o decisión que debe tomar, algo proveniente del subconsciente.

**BALANCED SCORECARD**

Los sistemas de información financieros no miden el valor aumentado por los activos intangibles de una empresa, los gerentes prestan atención solo a lo que se mide, y no hay mucho esfuerzo en lo referido al futuro estratégico. Es por esas razones que se empezó a implementar el balanced scorecard, una herramienta practica medianamente novedosa que apunta a la medicion para poder canalizar la estrategia.

Los principios de gestionpara enfocarse en la estrategia son cuatro: traducir la estrategia en terminos operacionales, alinear la organización con la estrategia, convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos y movilizar el cambio a traves del liderazgo de los ejecutivos.

Se da en cuatro perspectivas claves para la organización:

* **Perspectiva financiera**: tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas, su principal enfoque es crear valor para ellos mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad de la empresa.
* **Perspectiva del cliente**: se brinda información de la percepción del cliente y con base a ello se definen indicadores que ayudarán a responder a las expectativas de los clientes.
* **Perspectiva de los procesos internos**: En esta categoría se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes. podemos mencionar algunos indicadores básicos pertenecientes a esta perspectiva como lo son:
  + Procesos de innovación
    - Porcentaje de nuevos productos y/o servicios.
    - Costos de desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
    - Porcentaje de ventas de nuevos productos y/o servicios.
  + Procesos operativos
    - Porcentaje de mermas
    - Margen de productos defectuosos
    - Devoluciones por producto defectuoso
    - Tiempos de fabricación
    - Aprovechamiento de activos
  + Procesos de post-venta
    - Tiempo de respuesta al cliente
    - Costo de las reparaciones
    - Cumplimiento de garantías
* **Perspectiva del aprendizaje y desarrollo**: es la que relaciona el aprendizaje y conocimiento. Consta con tres areas principales:
  + **Capital humano**: Se refiere al conocimiento que tiene el equipo de trabajo así como su capacidad para aprender y adaptarse a los nuevos retos en el ámbito laboral.
  + **Sistemas e infraestructura**: En este apartado se incluye el apoyo tecnológico, la información y los recursos que la empresa brinda a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva.
  + **Clima organizacional:** Este factor es de gran relevancia ya que su medición indica cómo se sienten tus colaboradores trabajando para la empresa, si se identifican con sus valores y las percepciones que tienen acerca de las oportunidades de cambio que pueden ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo.

El balanced scorecard cuenta con cuatro principios:

* La estrategia equilibra las fuerzas contradictorias (maximizar ingresos y minimizar costos)
* La estrategia se basa en la propuesta de valor diferenciada para el cliente (3 tipos de clientes que compran mirando: producto, servicio y precio)
* El valor se crea mediante procesos internos de negocios (gestion de: RSE, cliente, innovacion y operaciones)
* La alineacion estrategica determina el valor de los activos intengibles

**SISTEMAS DINÁMICOS**

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre si y sus atributos, que tiene un objetivo determinado. Las organizaciones deben ser analizadas como sistemas. Este sistema esta formado por un conjunto de objetos reales e ideales (personas, maquinas, información, etc.) relacionados entre con sus propiedades y objetos. Estas interrelaciones son hasta más importantes que los elementos, quedando como sistema un conjunto de interrelaciones.

La teoría de sistemas es un método para analizar, ver, estudiar, y entender a las organizaciones. Es aplicable a toda ciencia o disciplina. Prácticamente, todo puede ser visto como un sistema.

El sistema siempre esta rodeado del entorno o contexto, y puede dividirse en cualquier cantidad de subsistemas que esos a su vez se pueden subdividir en otros. Cada sistema va a tener una entrada (input) y una salida (output), cada una por un lugar diferente. Si solo analizamos lo que entra y lo que sale estamos realizando lo que se denomina “análisis de caja negra”, donde lo que sucede dentro no nos preocupa y sirve para estudiar los resultados de un proceso sin detenerse en la forma en que el proceso se lleva a cabo.

En un nivel más profundo de análisis podríamos identificar dentro del sistema tres elementos básicos:

* **Variables**: son todos los elementos que en el momento del análisis pueden cambiar su comportamiento
* **Parámetros**: son todos aquellos elementos que pueden quedar fuera de nuestra consideración
* **Operadores**: es el elemento más importante del sistema

Otro concepto importante es el *feedback*, el mecanismo de autocorrección y aprendizaje. Se trata de la respuesta del contexto que actúa y modifica el comportamiento de la organización.

Es posible dividir a la organización en dos subsistemas: la realidad y el modelo. El subsistema realidad representa los elementos reales de la organización, pero no los simbólicos. La administración trata de armar un modelo que maneje este subsistema realidad. Este modelo esta formado por todas las herramientas y técnicas que crea la administración para manejar la realidad. Puede tener distintas formas al de la realidad, pero se intenta que sea lo más parecido posible. Si el modelo es mayor a la realidad se obtiene burocracia, y si es menor se obtiene perdida de control. Igualmente, no solo se producen cambios de tamaño, sino también de forma (productos, gente, geografía, etc.), y el contexto obliga a la realidad a cambiar.

Si lo pensamos detalladamente, podemos dividir a la organización en cuatro subsistemas:

* **Subsistema político**: forma parte de la realidad y esta compuesto por las personas que forman parte de ella. Va a fijar el objetivo, las estrategias, los fines y las metas básicas de la organización. Definirá donde quiere llegar la organización y por que camino.
* **Subsistema administrativo**: forma parte del modelo. Se trata de un sistema abstracto formado por cuatro subsistemas:
  + **Sistema de comunicación**: formado por los canales de comunicación entre las distintas personas que constituyen a la organización. Es importante diferenciar “comunicar” (poner en común con riesgo a cambiar de opinión) de “informar” (transmitir un mensaje).
  + **Sistema de influencia**: se refiere al grado de influencia que puede tener una persona sobre otra
  + **Sistema de información**: si existen buenos canales de comunicación y buenos niveles de influencia, la información fluirá correctamente.
  + **Sistema de control**: si podemos tener información, podemos ejercer control. Su objetivo es hacer un modelo para manejar y controlar la organización.
* **Subsistema decisorio**: forma parte de la realidad. Es donde se toman las decisiones tácticas, menor nivel que las estratégicas, pero mayor que las operativas. Si la organización esta centralizada, en este se encuentran los integrantes del subsistema político, sino, las decisiones serán tomadas por los gerentes de cada área.
* **Subsistema operativo**: forma parte de la realidad, y es donde se toman decisiones diarias que no afectan demasiado al objetivo final de la organización.

Las estructuras de redes deben basarse en una baja diferenciación estructural vertical y estructura horizontal. La baja diferenciación vertical se relaciona con la reducción de niveles jerárquicos de la estructura, mientras la horizontal busca mecanismos de coordinación e integración entre las distintas áreas funcionales.

Para que haya influencia, tiene que haber comunicación. Pero para que haya influencia también tiene que haber poder relativo (manejo de recursos que pueden ser importantes para los otros), e identificación (todos apuntan para el mismo lado). Lo que marca la diferencia entre estructuras de redes y estructuras de reinos es la distancia entre el tipo de comunicación y el tipo de influencia existente en ambos casos. En el subsistema estrategia debemos evitar los centros de poder, ampliar la cantidad de interacciones y motivar y liderar.

Leyes de la dinámica de sistemas:

* **Ley de la fragmentación**: si dividimos un sistema, este pierde su dinámica
* **Ley de las presiones**: cuanto más se presiona un sistema, más presiona éste en el sentido inverso
* **Ley de las mejoras aparentes**: cuando presionamos un sistema, éste mejora para después empeorar
* **Ley de las demoras**: existe un tiempo entre la decisión y el resultado
* **Ley de los ciclos**: si se produce un ciclo positivo, luego vendrá uno negativo, luego otro positivo, y así sucesivamente
* **Ley del limite de crecimiento**: nada crece para siempre
* **Ley de la palanca**: si eliminamos el límite más importante o más potente, el sistema ganará dinamismo en forma más que proporcional

**CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES**

Las configuraciones estructurales son modelos que nos permiten describir a las estructuras de una empresa haciendo hincapié en la relación estructural entre el numero uno y el resto de la organización. También nos muestran de que modo esta estructurada la empresa en cuanto a la toda de decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Por ultimo, nos describen desde otro ángulo la “configuración” que va tomando la estructura de la empresa cuando crece. Estas configuraciones son modelos muy sencillos que no evidencian demasiado. Por lo general constan de 3 niveles: superior, intermedio y operativo.



También utilizaremos el modelo visión-acción, el cual se basa en el supuesto de que la cultura de una empresa es la consecuencia de la actitud de sus individuos. Su objetivo es tratar de conseguir que cada gerente se sienta empresario y tratar de que actué como tal. En el eje horizontal analizaremos la capacidad de acción empresaria, y en el vertical la visión creativa. Según el grado de visión y acción, se ubicará la cultura como muestra la imagen.

* **Configuración entrepreneurial**: esta estructura refleja cómo es una empresa al nacer. Suele estar manejada por una sola persona con un pequeño grupo de otras. El empresario hace prácticamente todo, la estructura es flexible y hay un grado muy bajo de formalidad en los canales de comunicación. Por lo general, el numero uno no solo es el dueño, sino que también el creador. El lleva adelante una estrategia conocida por todos, ya que se iniciaron con su creación. Culturalmente, el numero uno tiene mucha visión y mucha acción, pero los que lo acompañan solo tienen mucha acción.
* **Configuración entrepreneurial en crecimiento**: representa la estructura de una empresa en la que el empresario sigue siendo entrepreneurial, pero la empresa solo crece en cantidad de personal. No posee muchos elementos formales, pero el numero uno va perdiendo perspectiva de la estrategia y su nivel de visión.
* **Configuración burocrática incipiente**: su estructura nace fragmentada. No hace falta que demasiadas personas integren la organización. Hay un exceso de control, pero poca acción y poca visión.
* **Configuración maquina rutinaria**: es el colmo de la empresa centralizada altamente burocrática. Todos sus problemas se solucionan agregando gente, recursos económicos o cantidad de horas de trabajo. Todas las decisiones siguen centralizadas en el empresario. El numero uno cuenta con 2 o 3 personas de confianza que nacieron con la empresa y saben como hacer las cosas. Saben que al jefe le gusta que le consulten todo y que no se tomen decisiones sin su consentimiento. El resto no son más que hombres que se fueron agregando y que deben cumplir al detalle con cada decisión del numero uno. La estructura y la cultura de la empresa van eliminando a quienes no aceptan el modo de hacer las cosas.
* **Configuración profesionalizada**: es descentralizada. En términos culturales, cada profesional tiene su propio perfil y se van formando subculturas y subestructuras. El numero uno reconoce que no sabe algunas cosas y debe recurrir a especialistas. El problema surge cuando cae en extremos. El empresario no plantea claramente las pautas, no transmite una estrategia común ni un patrón integrado para el comportamiento. El numero uno deberá saber claramente que espera del profesional en vez de contratarlo como caja negra, para que desarrolle lo que debe hacerse en su área.
* **Configuración burocrática**: cuentan con un alto grado de diferenciación estructural, tanto vertical como horizontal. La cultura cuenta con muy bajos niveles tanto de acción como de visión, y es mucho más estática. Los procesos de burocratización de las empresas no se dan de forma instantánea, suelen llevar años.
* **Configuración de redes**: en esta configuración el empresario esta más abierto e integrado al resto de la organización. La visión del numero uno va formándose en la medida que existe interacción con el resto de los niveles, los que también tienen buenos grados de visión, asociada a un pensamiento no exclusivo de una disciplina sino abierto a toda la organización. Lo operativo se integra a la organización, ya que la estrategia se define a medida que se desarrolla la empresa. Las comunicaciones ya no son más formales y rígidas.
* **Configuración suma de estructuras de redes**: hasta ahora se fue evidenciando que las estructuras son más estáticas a medida que la empresa crece. El crecimiento no siempre tiene que ver con que todo lo que crece le pertenece al dueño, también es importante el crecimiento en coordinación, comunicación, redes, etc. Esto nos lleva a una configuración en la que la empresa esta formada no solo por una estructura de redes, sino que también esta comunicada con otras estructuras entrepreneuriales. Su estructura es sumamente flexible.
* **Configuración empresa extendida**: la idea de que la empresa termina en los limites de la fabrica o oficinas es incorrecta. Por ejemplo, si un supermercado expone los productos de cierta forma puede beneficiar o perjudicar a la empresa.

A modo de conclusión podemos decir que para saber como es la estructura de la empresa debemos también ver las estructuras de comunicación con proveedores, compradores y consumidores finales.

Miller plantea en su libro distintas formas culturales, y como se relacionan con algunas configuraciones estructurales:

* **El profeta**: es el visionario, el que rompe los moldes. El entrepreneur que tiene una idea, la concreta y concentra las energías de un grupo de personas que impulsan la empresa hacia adelante. Aporta mucha visión, pero poca formalidad. Esta cultura esta asociada a las estructuras entrepreneuriales.
* **El bárbaro**: es quien domina la crisis. El numero uno que tiene claro lo que hay que hacer para que la empresa siga adelante y crezca. La cultura refleja la necesidad de dar respuestas inmediatas a los problemas cotidianos. Se vive tomando decisiones rápidas. A medida que la empresa crece, el numero uno se ve en la necesidad de contratar mas gente e intentara adaptarlos a su personalidad en lugar de adaptarse el. Se asocia con la estructura entrepreneurial en crecimiento.
* **El constructor y el explotador**: se preocupan por el desarrollo de la empresa, se ocupan de hacer lo necesario para que la empresa mejore. El numero uno pierde visión y se aleja de las realidades esenciales. Esta cultura se asocia con la estructura profesionalizada.
* **El administrador**: se buscan seguridades y controles. Las ideas están centralizadas.
* **El burócrata**: puede suponer que la clave del éxito es la organización de la empresa.
* **El aristócrata**: su cultura es mas extrema en sus bajos niveles de acción y visión, ni siquiera creen algún tipo de organización valida.
* **El sinergista**: rompe con el ciclo cultural “auge-decadencia” y logra compatibilizar colaboración interna con externa. Los integrantes de la organización sabrán conjugar visión y acción e integran estos dos aspectos en función del éxito de la empresa.

**EXCELENCIA Y CULTURA COMPARTIDA**

Independientemente de los que la ocupan, las empresas tienen una forma de ser, comportarse, resolver problemas, etc. Si la cultura de la empresa cumple con estas ocho características propuestas por Peters y Waterman, la organización tiene más posibilidades de ser exitosa o excelente:

1. Alta predisposición a la acción
2. Identificación y alto compromiso con el consumidor
3. Dar autonomía y decisión empresaria a los gerentes
4. Buscar metas de productividad fundamentalmente a través de las personas
5. Tener un sistema de valores compartido
6. Tener un criterio de diversificación dentro de lo conocido
7. Tener una estructura simple y no burocrática
8. Otorgar libertad para crear dentro de un marco controlado

La cultura compartida de una empresa es la consecuencia de la actitud global de todos los individuos, en la que es importante el estilo de dirección, la habilidad y la aptitud de esta.

**ESTRUCTURA DE REDES**

EL concepto de estructura de redes es una especie de modelo en el que se verán incluidos diferentes aspectos relativos a la dinamización y flexibilización de las estructuras empresarias. Son una forma de describir las estructuras no tradicionales. Las estructuras de redes son necesarias en un contexto como el actual, en el que los cambios que se están produciendo en las diferentes disciplinas tienen como consecuencia una nueva forma de ver y entender la realidad.

Formas de pensamiento en las estructuras de redes:

* **Racionalidad limitada y estructuras de reinos**: lo que más nos interesa de este concepto son los limites en las ideas, en las alternativas y en la claridad con que las personas de una organización ven los objetivos y proyectos a cumplir, bloqueando la implementación de nuevos proyectos y la innovación dentro de una empresa.
* **Pensamiento lateral y estructuras de redes**: lo que se denomina pensamiento vertical esta dado por la toma de decisiones dentro de un rango limitado por la experiencia y los conocimientos previos adquiridos, adopta el punto de vista más razonable en una situación y luego procede a examinarla lógica y cuidadosamente, sin fluidez de ideas. El pensamiento lateral tiende a investigar todas las distintas maneras de contemplar algo. En las estructuras de redes es fundamental combinar áreas, ya que se trata, más que nada, de combinar distintas formar de pensar, que traten de definir en conjunto desde que perspectiva sería más conveniente analizar el problema. Facilitan la implementación de ideas porque dar lugar a la fluidez y la flexibilidad

Características que demuestran que las estructuras de redes son dinámicas:

1. Todos los canales de comunicación existentes en la empresa son potenciales canales a ser utilizados cuando sean necesarios
2. Muchas ideas pueden ser elaboradas si se cuenta con la información de varias áreas
3. Las estructuras son lo suficientemente dinámicas para que el tamaño no le juegue en contra a la flexibilidad y a la interacción

**ENTREPRENEURSHIP E INTRAPRENEURSHIP**

**Entrepreneur** es el empresario que inicia un negocio con una alta dosis de visión y acción, que percibe oportunidades, busca la forma de conseguir una oportunidad deseada y cree que el éxito es posible tiene una actitud propensa de riesgo. **Intrapreneur** es el gerente emprendedor que esta en relación de dependencia. Es bastante similar al entrepreneur, solo que el no fue el que inicio el negocio.

En este tipo de culturas se perciben oportunidades, se logran resultados y su gente es exitosa

**CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y EQUIPOS**

La **creatividad** es producir aportes nuevos y valiosos en algo y para alguien, mientras que la **innovación** es implementar aportes valiosas y nuevos que sean adoptados y produzcan una transformación. La creatividad consta de 4 bases:

* **Fluidez**: cantidad de ideas que doy frente a un problema
* **Flexibilidad**: cantidad de categorías de estas ideas
* **Orientación al objetivo**: cumplir con la consigna
* **Originalidad**: dar una respuesta que nadie haya dado en ese contexto

Hay tres tipos de creatividad:

* **Creatividad para sobrevivir**: soy creativo porque me viene el limite, me viene la presión. Tiene que ver mucho con el ingenio. No es el nivel mas profundo
* **Creatividad para crecer**: soy creativo porque quiero cumplir con mis desafíos, mis metas, proyectos y tiene que ver con la creación de objetivos. Es cuantitativo
* **Creatividad para desarrollarse**: soy creativo por mis pasiones, mis sueños, mis deseos. Es cualitativo

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

La responsabilidad social empresarial es el hacer negocios basados en principios éticos y apegados a la ley. La empresa tiene un rol ante la sociedad y el entorno en el cual opera. Consta de 5 ejes:

* Buena relación laboral
* Medio ambiente
* Productos de calidad
* Transparencia
* Colaboración con la sociedad

Por otro lado, el valor compartido significa atender a un problema social, a un desafío social, y a la vez obtener una ganancia. Encararlo como un negocio, en lugar de verlo como caridad. La responsabilidad social empresaria consiste en tomar recursos de la compañía e invertirlos en ser un buen ciudadano, mientras que el valor compartido implica al negocio mismo de la compañía como la solución social.

**ESTRATEGIA Y ESTRATEGIA COMPARTIDA**

Para la administración, la estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. En otras palabras, la estrategia será la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

El “loop” de la estrategia representa de un modo dinámico la integración de los modelos mentales, los elementos de la estrategia, la ejecución y la evaluación.

* **Modelos mentales**: alude a los esquemas subyacentes y más o menos permanentes del mundo que la gente tiene en su memoria duradera.
  + **Modelo mental tipo I**: considera a la empresa como fuente de producción artesanal basada en el trabajo individual y en la renta sólo por localización
  + **Modelo mental tipo II**: con este modelo, todos los negocios se evalúan contraponiendo la posibilidad de su realización con recursos actuales
  + **Modelo mental tipo III**: considera que la publicidad puede hacer triunfar a cualquier producto
  + **Modelo mental tipo IV**: privilegia a los resultados por sobre los negocios con potencial estratégico
  + **Modelo mental tipo V**: esta orientado al management, considera a cualquier tipo de negocio y sus posibles alianzas entre empresas
  + **Modelo mental tipo VI**: tiene la mente siempre enfocada al futuro y utiliza la dinámica de sistemas y el análisis de redes
* **Estrategia**:
  + **Visión**: es una imagen del futuro que deseamos crear, descripta en tiempo presente. Cuando analizamos la visión observamos tres elementos:
    - **Propósito estratégico**: es el objetivo de la visión. Implica cuantificar una visión para cinco o diez años y señala un determinado punto de vista sobre la posición de mercado o posición competitiva a largo plazo. Es necesario que sea compartido por todas las personas que trabajan en la organización
    - **Core competence**: es una habilidad central de la empresa. Es una actividad (no producto) que le permite el ingreso a diferentes mercados, es apreciada o requerida por los consumidores y es difícil de imitar por los competidores
    - **Red de valor**: se trata de un grupo de actividades más un grupo de core competence que buscan lograr el propósito estratégico
  + **Posicionamiento**: busca lograr un lugar en la mente de un grupo de consumidores
  + **Plan**: es el componente mas variable de la estrategia. Debe mantenerse actualizado mediante análisis del contexto, la competencia y los consumidores. Es el camino que nos llevara al logro de la visión con el posicionamiento deseado
  + **Patrón de comportamiento**: es el resultado de la integración de la gente y la cultura con la estructura de la empresa. Cuando todos los miembros de la compañía orientan sus fuerzas sobre un mismo punto se dice que la estrategia es explicita
* **La ejecución**: para ejecutar la estrategia de forma exitosa necesitamos contar con un patrón integrado de comportamiento y saber manejar con criterio el crecimiento de la empresa
* **Evaluación de resultados**: sirve para evaluar lo actuado y volver a revisar cada punto del loop

Todas las empresas tienen una estrategia, esta puede ser:

* **Estrategia explicita**: es una necesidad que impone la cultura. Para su formulación implica el desarrollo de un proceso analítico por todo el team gerencial en conjunto
* **Estrategia implícita**: surge “por accidente” y va adecuándose a medida que transcurre el tiempo

Niveles de estrategia:

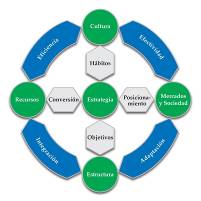
1. **Estrategia corporativa**: es el nivel mas alto, la que decide los negocios a desarrollar y a eliminar
2. **Estrategia de negocios**: es especifica para cada negocio
3. **Estrategias funcionales**: corresponden a las áreas funcionales

La estrategia competitiva, en cambio, consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente, insertándola en un contexto general (competencia, consumidores, contexto nacional y contexto internacional). Lo competitivo en el sentido más amplio es lo que Porter denomina rivalidad amplificada.

**HABILIDADES GERENCIALES INTEGRADAS**

El management es una técnica de la administración. El mercado cuenta con distintas presiones a las que debe afrontar. Entre ellas se destacan los consumidores que son cada vez más exigentes, los ciclos de vida de los productos, que son cada vez más cortos, el incremento del ataque de los competidores y sustitutos, la migración de los clientes a segundas marcas, el incremento de los costos de producción junto con su menor efectividad y la rápida erosión de las ventajas competitivas.

**Modelo penta**: Este modelo ha sido diseñado como una herramienta técnica para diagnosticar e intervenir en las empresas con el objeto de apoyarlas en sus intentos de crear valor económico. El modelo Penta es la interacción entre los cinco pilares básicos: la Estrategia, la Cultura, los Recursos, la Organización y los Mercados. La interacción entre estos cinco elementos funciona como un tejido; como las hebras de una soga se van entrelazando entre sí constituyendo la empresa. Entender este tejido es entender la empresa. En cada momento es lo que este tejido sea.



Consejos:

* Concentrarse en los activos intangibles
* Proporcionar significado
* Gestionar el aprendizaje
* Liderar
* Estrategizar
* Concentrarse en lo que vale la pena
* Acelerar
* inspirarse