

Resumen 2º Introducción a la Administración

UNIDAD N°3:

1º Perspectiva "Estructural":

Enfatiza la importancia de los roles de relaciones formales. Las estructuras representadas por organigramas se crean para ajustarse al ambiente y las tecnologías organizacionales. Las organizaciones asignan responsabilidades a los participantes y crean normas, políticas y jerarquías organizacionales para coordinar las diversas actividades. Ejemplo: Cuando es una empresa muy cerrada o muy grande es importante saber los niveles de mando que hay dentro de la organización.

2º Perspectiva de "Recursos Humanos":

Parte de las organizaciones están compuestas por individuos con necesidades, sentimientos y prejuicios. El secreto del éxito consiste en diseñar las organizaciones a la medida del individuo y los grupos que la integran y encontrar la manera de que la gente haga y disfrute su trabajo. Ejemplo: para saber manejar los conflictos dentro de una organización.

3º Perspectiva "Política":

Ve a las organizaciones como un escenario en el que diferentes grupos compiten por el poder y recursos escasos. El conflicto está siempre presente como producto de las diferencias de los individuos y los grupos. Ejemplo: Afloran cuando hay escasez de recursos, cuando existe conflicto entre valores y metas.

4º Perspectiva "Simbólica":

Abandona la racionalidad de las otras perspectivas, trata a las organizaciones como tribus, teatros o carnavales. Las organizaciones son culturas impulsadas por ceremonias, rituales, historias, etc. antes que por reglas políticas y autoridades gerenciales. Ejemplo: son de particular importancia en ambientes de mucha ambigüedad e incertidumbre, cuando la información es débil y diversas culturas coliden entre sí.

Luego, aparece la TGS ("Teoría General de Sistemas"). Con el fin de integrar todas las perspectivas para que esta sea aplicable a la célula, a la persona, al grupo, a la organización y a la sociedad.

5º Perspectiva "TGS":

Un **sistema** es un conjunto de partes interrelacionadas que interactúan entre sí.

Las organizaciones humanas deben considerarse como sistemas abiertos. Sus límites son permeables, y constantemente están importando, transformando y exportando materia, energía, información y gente.

Las organizaciones humanas son capaces de generar entropía negativa; es decir, si generan una interrelación mutuamente beneficiosa con su entorno, pueden sobrevivir y crecer en lugar de decaer y perecer.

Los sistemas están dispuestos en forma jerárquica, de manera que cada sistema es un supersistema de todos los sistemas que lo conforman y un subsistema de los sistemas que lo contienen.

Un sistema es más que la suma de sus partes: sus propiedades emergen de las relaciones entre sus partes y entre el sistema y su entorno.

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

Para mantener su 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 relevantes de su ambiente interno y externo.

¿Cuáles son los insumos de una sociedad y qué pasa con ellos?

Los insumos son materiales, dinero, recursos humanos. La empresa toma de la sociedad o de la vía indirecta que esta inmersa, los transforma y los devuelve a la sociedad a través de productos o servicios.

Esquema de la organización como sistema organizativo integrado:

Subsistema Técnico: Conocimientos para ejecutar las tareas, incluyendo las técnicas aplicadas en la transformación de los insumos en productos. Lo que aporta el hombre, se puede capacitar para que integre a la organización los saberes y los saberes sean productivos.

Subsistema Estructural: Tiene que ver con la estructura de la organización. Se pone en marcha por medio de los organigramas, reglas, con la división de tareas, las relaciones formales o informales, la cadena de mando.

Subsistema psicosocial: Habla de las relaciones entre los individuos, del comportamiento o conducta, las relaciones entre papel y status, dinámica de grupos y sistemas de influencia.

Subsistema gerencial: Como se toman las decisiones, se extiende a través de toda la organización relacionándola con su medio, desarrollando planes, diseñando la estructura y estableciendo sistemas de control.

Subsistema de metas y valores: Se refiere a los valores que la organización tiene y son presentados como partes integrantes de la organización global.

Subsistema ambiental: se refiere a la responsabilidad que tiene una organización ya sea que tome o exporte algo al medio ambiente.

Límites: Son las líneas de demarcación o las regiones que sirven para definir la actividad apropiada del sistema, la admisión de sus miembros y otras importaciones del sistema. Una organización social se caracteriza por límites un tanto vagamente formados y sumamente permeables.

Interfase: Puede ser definido como el área de contacto entre un sistema y otro.

La jerarquía de Sistemas: Un sistema está compuesto de subsistemas de un orden inferior y es también parte de un suprasistema. De este modo, existe una jerarquía de los componentes del sistema.

La entropía negativa: (Entropía: es el desorden. ¿Por qué tratamos que una empresa genere entropía negativa? para que justamente pueda evitar el caos y ordenarse como empresa.) En los sistemas abiertos se puede impedir la entropía. Esto es posible debido a que en los sistemas abiertos, los recursos (materias primas, energía e información), utilizados para detener el proceso entrópico, son importados del ambiente externo. Sin embargo, la única manera por la cual la organización puede contrarrestar la entropía es a través de la importación continua de

materias primas, energía e información bajo una u otra forma, transformándolas y redistribuyendo los recursos en el ambiente.

Homeostasis: En una organización la homeostasis hace referencia a la característica de cualquier sistema, ya sea abierto o cerrado, que le permite regular el ambiente interno para mantener una condición estable.

Equifinalidad: Establece que los resultados finales pueden ser alcanzados, a partir de condiciones iniciales diferentes y a través de distintos caminos. Esta perspectiva indica que la organización social puede lograr sus objetivos, partiendo tanto de insumos variables como de actividades variables internas.

UNIDAD N°4:

"Organización de liderazgo"

Propiedades de las organizaciones:

Son complejas: Porque están integradas por personas y no se puede todavía predecir la conducta de los individuos. Y además porque tienen relación con el contexto, hay interacciones entre diferentes individuos, grupos u organizaciones.

Son Sorprendentes: Porque es difícil predecir los resultados de decisiones o iniciativas.

Son engañosas: Porque no solo desafían las expectativas, sino que también muchas veces encubren las sorpresas. Por ejemplo si no funciona el plan del gerente para una mejora, nadie dice nada.

Son Ambiguas: Porque a veces la información es interpretada de diferentes maneras por las distintas personas, la información está incompleta. En otros casos, la ambigüedad se crea deliberadamente como una manera de ocultar los problemas o evitar un conflicto.

Pensadores del siglo XX:

1) Peter Drucker "La mejor forma de predecir el futuro es crearlo":

Tema: Gerencia, autoridad, management, organizaciones, liderazgo, sociedad del conocimiento.

Considerado el padre del management moderno, se consideraba a sí mismo un "ecologista social". Sentó las bases del management como nueva disciplina de gestión profesional de organizaciones. Desde entonces, planteó las ideas fundacionales para las organizaciones de hoy:

Los empleados no deben verse como una carga para las empresas, sino que son un activo, en algunos casos, el principal.

Las organizaciones deben ser vistas como adjunto de personas a valorar y respetar, y no como una máquina impersonal de generar ganancias.

La descentralización en la toma de decisiones permite organizaciones más ágiles y capaces de operar en entornos complejos.

El liderazgo resulta esencial para movilizar a los grupos humano hacia la cooperación.

Las organizaciones modernas requieren permanente innovación y cultura emprendedora.

Las organizaciones sin fines de lucro y Gobiernos, también requieren de management profesional para alcanzar sus objetivos.

2) Peter Senge "Cómo es una organización que aprende":

Tema: Desarrollo organizacional, organizaciones abiertas al aprendizaje, pensamiento sistémico, trabajo en equipo, liderazgo, organizaciones inteligentes, ecología.

Peter Senge revolucionó la gestión de empresas con la teoría de que las organizaciones, como sistemas complejos adaptativos, son capaces de aprender, y como tales dependen de la interacción y desarrollo de las personas que las conforman. Las empresas son "organizaciones inteligentes", es decir, las que se adaptan al contexto, por más que sean complejas.

Las cinco disciplinas que propone Senge son:

Dominio o excelencia personal, para manejar la tensión entre las aspiraciones y la realidad y prepararse para tomar mejores decisiones.

Reconocimiento de los modelos mentales que determinan nuestro modo de percibir el mundo, actuar y sentir, y que por ser inconscientes no suelen revisarse.

Generación de una visión compartida que oriente la acción de individuos y grupos hacia objetivos y futuros comunes.

Trabajo en equipo, basado en comunicación, interacción y alineación de talentos para que los resultados sean mayores que la suma de los aportes individuales.

Enfoque sistemático para ser capaces de reconocer interacciones, mejorarlas y que sean duraderas.

3) Al Ries y Jack Trout "La batalla del marketing se libra en la mente de los consumidores":

Temas: Posicionamiento, marketing, comunicación, estrategia.

Decían que el posicionamiento es el espacio que una marca o producto ocupa en la mente de los consumidores. Ellos explicaban que el mercado se movía de una era de productos hacia una era de imágenes y comunicación, en la que ganarían quienes adoptaran y mantuvieran una posición clara en la mente de los consumidores. Las empresas exitosas son aquellas que encuentran un hueco en la mente de los consumidores y llenan con su marca, con sus mensajes simples, consistentes y sostenidos en el tiempo.

Es mejor ser el primero en la mente que el primero en el mercado. Por ejemplo: Mc Donal's y CocaCola, que te impactan y no mirás más allá.

4) Daniel Goleman "Impacto de la inteligencia emocional en el mundo de los negocios":

Temas: Inteligencia emocional, liderazgo, trabajo, motivación.

Goleman explica que el éxito de las personas en las organizaciones no depende de su conocimiento o su inteligencia medida como coeficiente intelectual (IQ), sino del manejo de las emociones y relaciones interpersonales, y que la medida de selección y evaluación de empleados en la actualidad da por sentadas las habilidades intelectuales y el conocimiento técnico para hacer nuestros trabajos, y se enfoca entonces en cualidades personales, como la iniciativa, empatía, la capacidad de adaptación y persuasión.

El rol del líder se vuelve también esencialmente un rol emocional, "comprender el poderoso rol de las emociones en el ámbito laboral permite distinguir a los mejores líderes, no solo por aspectos tangibles como mejores

resultados de negocios o retención de talentos, sino por importantes intangibles como una alta moral, motivación y compromiso".

5) Edward de Bono "No hay que sentarse a esperar que llegue la innovación":

Temas: Creatividad, pensamiento lateral, innovación.

Bono es el responsable de la idea de "pensamiento lateral o pensamiento paralelo", que propone pensar diferente frente a los problemas, usando la lógica de la percepción. Propone una técnica para alentar el pensamiento divergente, que consiste en analizar los problemas sucesivamente desde distintas perspectivas o "colores de sombreros":

El sombrero blanco implica neutralidad, cálculo y conducta objetiva.

El sombrero rojo sugiere emociones, sentimientos y aspectos no racionales.

El sombrero negro abarca la visión negativa, pesimista, que percibe sólo las dificultades.

El sombrero amarillo es optimista y destaca lo positivo.

El sombrero verde indica creatividad y nuevas ideas.

El sombrero azul se relaciona con la visión integradora y la armonía.

Las propuestas de pensamiento de Bono han dado lugar a la creatividad aplicada a los negocios para encontrar soluciones originales a los problemas existentes o desarrollar innovaciones, con la aplicación de técnicas como el "brainstorming o tormenta de ideas".

6) Henry Mintzberg "El management es, de cierta manera, la esencia de la vida misma":

Temas: Estructura organizacional, estrategia de negocios.

Mintzberg descubrió que el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial. El trabajo de un gerente implica en la realidad adoptar diferentes situaciones, para adoptar cierto grado de orden al caos que reina por naturaleza en las organizaciones humanas. Él identificó los componentes esenciales de una organización (cumbre estratégica, línea, núcleo operativo, tecnoestructura y staff de apoyo) y sus mecanismos de coordinación (ajuste mutuo, supervisión directa, comunicación y normalización de habilidades, de resultados, de procesos y de normas) para describir 5 configuraciones básicas, que de ser coherentes y consistentes, permiten a las organizaciones responder a las necesidades del entorno en el que compiten.

7) Michael Porter: "Competir por ser el mejor es inútil. Hay que ser único"

Temas: Competitividad, estrategia, desarrollo.

Michael Porter es reconocido mundialmente como el padre de la estrategia moderna y como el pensador más influyente en materia de management y competitividad. El tema central de su actividad ha sido el análisis estratégico de sectores industriales y el planteo estratégico en situaciones de competencia, para encontrar una posición única y ventajosa. Él plantea que el atractivo de un sector y, en consecuencia, sus oportunidades y amenazas parten del análisis de cinco fuerzas: la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores de la industria, el poder de negociación de los compradores, la existencia de productos sustitutos parciales o totales a los que ofrece el sector, y la posibilidad de entrada de competidores potenciales. El modelo de estrategias genéricas y el de la cadena de valor son también ampliamente usados en todas las universidades y estudios de ternas empresariales.

8) Tom Peters "90% del trabajo de oficina será reinventado totalmente en la próxima década":

Temas: Excelencia, cambio, liderazgo, cultura organizacional, valor agregado.

Tom Peters incitaba a los dirigentes a enfocar los negocios de un modo radicalmente distinto, poniendo importancia a la gente, la cultura organizacional, la descentralización y capacidad emprendedora. Eliminar la burocracia y enfocarse en las necesidades de los clientes y la innovación, así como apasionarse por lo que uno hace. Él analiza la excelencia, destacando la importancia del liderazgo, el desarrollo personal, el diseño, el trabajo independiente, y haciendo un análisis de las nuevas tendencias para este siglo globalizado e hipercompetitivo. " La principal tarea y responsabilidad de nuestra generación es reimaginar nuestras empresas e instituciones, públicas y privadas.

9) Philip Kotler "El marketing es el arte de crear valor genuino para los consumidores":

Temas: Marketing.

Su planteo fué que el marketing era mucho más que ver cómo deshacerse de lo producido consiguiendo clientes, sino que era un proceso inverso, consistente en crear valor para los consumidores. Kotler amplió asimismo el concepto de marketing, de empresas comercializadoras de productos y servicios, a otro tipo de organizaciones, como iglesias, fundaciones, sindicatos, universidades, etc., explicando que éstas también deben llegar a sus públicos y crear valor para ellos. El marketing se ha convertido sin lugar a dudas en uno de los campos de mayor actividad en las organizaciones, y Kotler es quien más ha impactado en él.

10) John Kotter "Los líderes establecen la visión para el futuro y causan el cambio":

Temas: Liderazgo, cambio.

John Kotter se ha convertido en una autoridad en temas de liderazgo y cambio organizacional. Ha planteado la necesidad de planificar y dirigir los procesos de transformación, con un liderazgo que promueva la formación de una visión y una nueva cultura, y no solo con gerentes que propongan medidas de corto plazo, por lo general basadas sólo en los números. Su propuesta más difundida es un proceso en ocho pasos para implementar transformaciones organizacionales exitosas y con resultados perdurables:

Crear un sentido de urgencias.

Reunir un equipo guía con autoridad, credibilidad, liderazgo y habilidades analíticas.

Desarrollar la visión y la estrategia del cambio.

Comunicar la visión con claridad para asegurar la comprensión y apoyo de la mayor cantidad de gente posible.

Dar poder a otros para actúen y promuevan transformaciones, eliminando las barrera que pueden dificultar la tarea de alcanzar la visión.

Generar resultados a corto plazo.

No dejarse estar frente a los primeros resultados, sino por el contrario, apoyarse en ellos para impulsar los cambios más importantes.

Crear una nueva cultura que incorpore los comportamientos adquiridos y permita sostener la transformación en el tiempo.

11) Theodore Levitt: "El futuro pertenece a los que ven antes las oportunidades"

Tema: Marketing, mercados, globalización.

Levitt definía la globalización como el conjunto de factores económicos, tecnológicos y sociales que permitían que las empresas multinacionales pudieran vender sus productos casi sin diferencias en diversos países. Levitt criticaba a los ejecutivos que, por estar demasiado encerrados en una industria, definían su negocio en forma miope y limitada.

Reingeniería: Es rediseñar e implementar la ingeniería de valor que reconoce y satisface al cliente y que no se hizo desde el principio o bien, la que los distintos procesos de cambio invalidaron. Es una técnica enfocada en un cambio radical y no en la mejora. En la reingeniería se concibe a la estructura de la empresa como aquellos aspectos físicos, administrativos, humanos, financieros y legales cuyo cambio demanda cierto tiempo.

Los motivos para aplicarla pueden estar determinados por cambios importantes en el contexto (Ej. mercosur), o pausas internas. Para esto hay que tener en cuenta el enfoque de describir opciones genéricas, el enfoque moderno o estratégico que usa el concepto de ventaja competitiva y el enfoque situacional basado en la relación permanente que existe entre el contexto, la estrategia y la estructura.