

PROYECTOS INFORMATICOS I

Ing. en Informática

U.C.S.

Lic. Jorge Perdiguero

jperdiguero@ucasal.edu.ar

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Administración

- La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.
- 1. Como gerentes, las personas realizan las funciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- 2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- 3. Se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- 4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
- 5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Administración

- Algunos de los gerentes más reconocidos: Steve Jobs y su sucesor, Tim Cook, de Apple Computer; Ratan Tata, de Tata Group; Richard Branson, de Virgin; Bill Ford, Jr., y su sucesor Alan Mulally, de Ford Motor Company; Jack Welch y su sucesor Jeff Immelt, de General Electric; John Chambers y su sucesor Chuck Robbins, de Cisco; y Bill Gates y sus sucesores Steve Ballmer y Satya Nadella, de Microsoft. Uno de los gerentes más poderosos fue Barack Obama, presidente de Estados Unidos.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Administración

- Se define organización como un grupo de personas que trabajan en conjunto para alcanzar un fin común. En organizaciones lucrativas dicho fin común se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades o la aportación de servicios adicionales.

Las universidades persiguen este fin mediante la generación y difusión del conocimiento, y la prestación de servicios a la comunidad y a la sociedad.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Funciones de la Administración

- Para estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales:
 - ✓ planear,
 - ✓ organizar,
 - ✓ integrar,
 - ✓ dirigir
 - ✓ y controlar.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Administración

PERSPECTIVA GLOBAL

La organización en la era digital

Actualmente es posible leer en revistas especializadas, suplementos de periódicos, *blogs* y sitios de análisis diversas frases que hacen referencia al cambio de la era industrial a la era digital. A pesar de lo cual aún es posible encontrar empresas que apenas se inician en los procesos productivos de la era digital y conservan la administración de la era industrial. Sin embargo, se observan algunas organizaciones que se han construido a partir del nuevo modelo de *management* como Whole Foods, W.L. Gore o Google. En estas organizaciones, como indica Lisandro Sosa:

... se destaca principalmente la modificación de los conceptos de organigrama y jerarquía tal cual los conocemos actualmente y donde la opinión de todos los integrantes de la organización es válida, reconociéndolos como individuos innovadores, creativos y autodependientes en sus decisiones.

Hoy en día se contratan cerebros que contribuyen a que una organización sea eficiente y, en el mejor de los casos, se convierta en líder de su mercado. De ahí que el cuidado del capital humano sea fundamental para que las organizaciones puedan ser líderes.

Las organizaciones de la era digital permiten la convivencia de sus intereses con los de sus empleados, motivan de gran manera a los empleados, dan lugar a la creatividad y apertura, aceptan las ideas y opiniones de todos y permiten la comunicación fluida entre los diferentes niveles de la organización; con todo esto, fomentan el sentido de pertenencia y hacen que sus empleados encuentren placentero trabajar en ellas.

Como se puede observar, las organizaciones que poseen dichas características tienen la ventaja de haber surgido en este nuevo entorno, por lo que esas prácticas se toman desde el inicio; las organizaciones ya existentes tendrán que hacer cambios progresivos para adoptarlas.

Con información de: Sosa, Lisandro, "La organización de la era digital", *América Economía*, 12 de agosto de 2011, www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-organizacion-de-la-era-digital, recuperado el 2 de junio de 2016.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Planear

- Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas.

Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Organizar

- Organizar es la parte de la Administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Organizar

- El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, **las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles**

Esta estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de la metas, **asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.**

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Integrar el Personal

- Integrar el personal requiere **cubrir y mantener cubiertos puestos de la estructura organizacional.**

Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Dirigir

- Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacional y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar.

Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Dirigir

- Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, **es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.**

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Controlar

- Controlar es **medir y corregir el desempeño individual y organizacional** para asegurar que los hechos se conformen a los planes.
- Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Funciones gerenciales a diferentes niveles organizacionales



Figura 1.1 Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Habilidades gerenciales y jerarquía organizacional

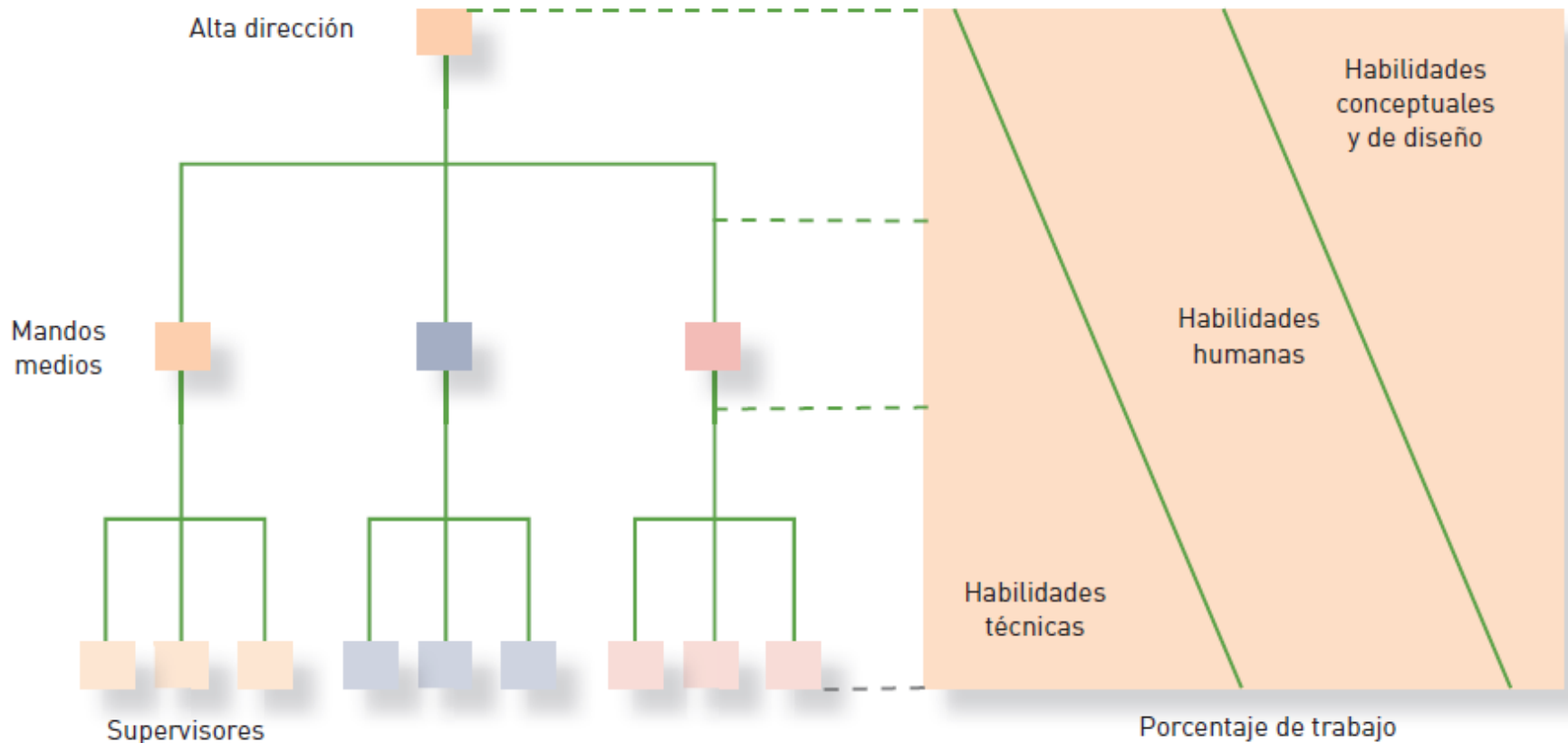


Figura 1.2 Habilidades y niveles administrativos.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Habilidades gerenciales y jerarquía organizacional

- Las **habilidades técnicas** son de máxima importancia para los supervisores; por su parte, las habilidades humanas son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados; a su vez, las habilidades conceptuales y de diseño casi nunca son decisivas para estos últimos.
- Las **habilidades técnicas** son menos necesarias en los mandos medios, las humanas son aún esenciales y las conceptuales son más importantes.
- En la alta gerencia las **habilidades conceptuales, de diseño y humanas** son especialmente valiosas, mientras que las técnicas son relativamente poco necesarias.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Definición de productividad

Las compañías exitosas crean su valor agregado mediante operaciones productivas. El significado de productividad, puede definirse como el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad. Puede expresarse como sigue:

Productividad = Producción (dentro de un periodo, considerando la calidad) / insumos

La fórmula indica que la productividad puede mejorarse al:

1. Aumentar la producción con los mismos insumos.
2. Reducir los insumos manteniendo la misma producción.
3. Aumentar la producción y reducir los insumos para cambiar el cociente favorablemente.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Efectividad y eficiencia

La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Innovación y espíritu emprendedor

La innovación se enfoca en mejorar los productos y servicios, así como en comercializarlos, mientras que el espíritu emprendedor es un proceso creativo que se enfoca en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas, para construir soluciones que las satisfagan y llevar valor a los clientes.

Los empresarios crean organizaciones que ofrecen productos para aliviar el dolor de las personas (como las compañías farmacéuticas), o proporcionan los medios para que las personas mejoren sus propias vidas a través de telecomunicaciones sofisticadas (como las compañías de tecnologías de la información) a la vez que generan valor agregado.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Cómo aumentar la creatividad en el trabajo

Todd Henry, autor de *The accidental creative*, indica que hay diez puntos clave para activar la imaginación y aplicarla en el trabajo:

1. **Ramifícate.** Lee sobre temas que generalmente no son de tu elección y trata de experimentar en la cotidianidad, pues con ello podremos inspirarnos.
2. **Recarga.** Toma en cuenta la cantidad de energía que empleas en cada una de tus actividades. Es necesario darnos un tiempo para recargar nuestra energía no sólo los fines de semana, sino también durante la jornada laboral.
3. **Protege tu tiempo.** Es importante establecer y respetar un horario creativo diario en el que estemos libres de interrupciones.
4. **Establece una “relación” con el arte.** El arte es una fuente de inspiración, pues propicia nuevos patrones de pensamiento y fortalece las conexiones cerebrales.
5. **Escribe tus ideas.** Las buenas ideas están presentes de forma constante en nuestras vidas y es importante tomarlas en cuenta; podemos anotarlas en un cuaderno para retomarlas después.
6. **Cuando estés atascado, toma un descanso.** Si te enfrentas a un problema creativo, trabaja en otra cosa durante una hora, pues ese descanso mental te permitirá abordar el problema desde una perspectiva nueva.
7. **Busca el apoyo de tus supervisores.** Es importante que la administración apoye los esfuerzos creativos de los empleados, ya que esto repercute de forma positiva en la productividad.
8. **Trabaja con gente con diversos niveles de experiencia.** Para alimentar nuestras ideas es importante trabajar con personas de generaciones, trasfondo social y educación distintos, pues esto amplía nuestra visión.
9. **Nunca desestimes las ideas de otros.** No hay que catalogar una idea como “mala”, pues todas pueden dar pie a ideas nuevas y útiles.
10. **Conéctate con tu pasión.** La creatividad fluye más cuando las personas trabajan en proyectos que les apasionan.

Con información de: Altonivel, “10 formas de aumentar la creatividad en tu trabajo”, en Altonivel, www.altonivel.com.mx/11670-10-formas-de-aumentar-la-creatividad-en-tu-trabajo.html, recuperado el 24 de mayo de 2016.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Inventos e Innovación

Inventar e innovar son cosas diferentes. Un **invento** es el desarrollo o descubrimiento de algo nuevo, mientras que la mejora, adaptación o comercialización de este nuevo desarrollo para convertirlo en un producto o servicio que se pueda vender se conoce como **innovación**, la cual, por consiguiente, definimos como la mejora, adaptación o comercialización de nuevos productos, servicios o procesos. Este no es un evento que suceda una sola vez, ya que para tener éxito tiene que ser continuo.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Inventos e Innovación

Apple, una de las compañías más innovadoras, comenzó con la computadora y siguió con el iPod, el iPhone y el iPad. De igual manera, Amazon comenzó con los libros, continuó con Amazon Reader y ahora ofrece Amazon Fire, un dispositivo que podría convertirse en la alternativa de bajo costo del iPad.

En el pasado, los telespectadores de Estados Unidos podían elegir entre tres cadenas de televisión, ABC, CBS y NBC, pero actualmente tienen a su disposición muchos proveedores de televisión por cable, satélite o streaming.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Innovación incremental

Por innovación incremental nos referimos al uso del conocimiento existente para realizar mejoras o cambios continuos a productos o servicios ya en el mercado.

Los japoneses son conocidos por su enfoque *kaizen*, el cual consiste en realizar un esfuerzo continuo por mejorar sus productos, servicios y procesos, y hacerlos más efectivos y eficaces, al reducir sus costos o mejorar su calidad.

Compañías como Google fueron en su momento innovadoras de avanzada, pero luego siguieron realizando innovaciones incrementales al introducir nuevos productos o servicios que no fueron necesariamente tan radicales.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Innovación incremental

Un enfoque de la innovación incremental supone la mejora continua mediante la aplicación de **Six Sigma** (Seis Sigma), la cual aspira a reducir los defectos, mejorar la calidad y, en consecuencia, aumentar la satisfacción del cliente; lo cual requiere:

1. Definir el tema, una forma de hacerlo sería prestando atención a las quejas de los clientes.
2. Medir el proceso.
3. Analizar los datos, por ejemplo, al identificar la causa y el efecto de un problema.
4. Mejorar la situación, quizá con una sesión de lluvia de ideas.
5. Controlar mediante diferentes procesos (como control estadístico o documentación de los procesos).

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Innovación de avanzada, disruptiva y radical

Las innovaciones de avanzada o bruscas son nuevas y radicales, y pueden utilizar métodos, materiales, productos o servicios nuevos que atienden nuevos mercados.

La creciente línea de automóviles eléctricos de Tesla, o el iPhone y el iPad de Apple son ejemplos recientes.

La introducción del reloj Swatch de bajo costo en la década de 1990 convulsionó el mercado de los costosos “relojes-joya”.

El modelo T —el automóvil de Ford producido en masa— es otro ejemplo de innovación de avanzada de otra época, mientras que la producción digital de imágenes cimbró el mercado de fotografía basada en película.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Innovación de avanzada, disruptiva y radical

Artículo de lectura recomendada:

- ✓ https://www3.weforum.org/docs/WEF_GAC15_Deep_Shift_Software_Transform_Society.pdf

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Innovación

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

La tercera ola: la era del conocimiento⁶

La economía de primera ola se basó en la tierra y mano de obra agrícola; la segunda se enfocó en las máquinas e industrias grandes; la economía de tercera ola es la era del conocimiento, que incluye datos, imágenes, símbolos, cultura, ideología, valores e información. Al estar en las fronteras de las nuevas tecnologías, la sociedad debe volver a pensar en la forma en que se estructura y establece el equilibrio entre libertad y restricciones (p. ej., cómo administrar o controlar la enorme cantidad de información disponible en internet). El ciberespacio es un entorno bioelectrónico que existe dondequiera que hay un teléfono y cables coaxiales, líneas de fibra óptica u ondas electromagnéticas; exige volver a pensar en la centralización frente a la descentralización, la jerarquía organizacional frente a la delegación de poder y las estructuras verticales frente a las horizontales, entre otras.

¿Cuál es la tendencia? La necesidad de encontrar formas creativas para generar el conocimiento que desarrolle productos y servicios codiciados puede llevar a una diferenciación entre empresas exitosas que aprovechan la creatividad de sus empleados frente a las que sólo asignan tareas, y es probable que ya estemos en esta era creativa. Los administradores deben poder inspirar capacidades creativas en los empleados a quienes pretenden dirigir, y luego aplicarlas.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Evolución del pensamiento administrativo

Frederick Taylor y la administración científica

- ✓ Frederick Winslow Taylor se inició como aprendiz de forjador de moldes y maquinista en 1875, se unió a la Midvale Steel Company de Filadelfia como maquinista en 1878 y ascendió al puesto de ingeniero en jefe después de obtener un título de ingeniería en la escuela nocturna.
- ✓ Inventó herramientas para corte de acero de alta velocidad y pasó la mayor parte de su vida como ingeniero consultor. En general, a Taylor se le reconoce como el padre de la administración científica.
- ✓ Sus experiencias como aprendiz, obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía acerera le dieron una amplia oportunidad para aprender de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores, y ver las inmensas posibilidades de mejorar la calidad de la administración.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Frederick Taylor y la administración científica

La famosa obra de Taylor “**Principles of Scientific Management**” se publicó **en 1911**, y los principios fundamentales que encontró que subyacían al enfoque científico son los siguientes:

- Reemplazar las reglas impositivas con ciencia (conocimiento organizado).
- Lograr armonía, más que discordia, en la acción de grupo.
- Lograr la cooperación de los seres humanos, más que el individualismo caótico.
- Trabajar para obtener la producción máxima, más que una producción restringida.
- Desarrollar a todos los trabajadores al mayor grado posible para su propia prosperidad y la de la compañía.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Henri Fayol, el padre de la teoría de la administración moderna

Quizás el verdadero padre de la teoría de la administración moderna es el industrial francés Henri Fayol, **ingeniero en minas a los 19 años, quien identificó una amplia necesidad de principios y enseñanzas administrativas.**

En consecuencia, identificó 14 de esos principios, a los cuales calificó como flexibles, no absolutos y útiles sin importar las condiciones cambiantes. **Publicó en 1916 su libro “General and Industrial Management”.**

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Henri Fayol, el padre de la teoría de la administración moderna

Algunos de sus principios:

- ✓ **Autoridad y responsabilidad.** Fayol sugirió que autoridad y responsabilidad están relacionadas, y que la segunda es consecuencia de la primera. Consideró a la autoridad como una combinación de factores oficiales derivados del puesto gerencial y factores personales compuestos de inteligencia, experiencia, valor moral, servicio anterior, etcétera.
- ✓ **Unidad de mando.** Los empleados deben recibir órdenes de un único superior.
- ✓ **Cadena de escala.** Para Fayol esto es como una cadena de superiores desde los puestos más altos hasta los más bajos, de los que no hay que apartarse innecesariamente, entrarían en cortocircuito cuando al seguirlos de manera escrupulosa sería perjudicial.
- ✓ **Esprit de corps.** Éste es el principio de la unión hace la fuerza y de una extensión del principio de unidad de mando, destaca la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para lograrlo.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, y los estudios Hawthorne

Elton Mayo, F. J. Roethlisberger y otros condujeron los famosos experimentos en la planta Hawthorne en la Western Electric Company entre 1927 y 1932. Antes, entre 1924 y 1927, el National Research Council realizó un estudio en colaboración con la Western Electric para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones sobre los trabajadores y su productividad.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, y los estudios Hawthorne

Cambiar la iluminación para el grupo de prueba, modificar los periodos de descanso, recortar los días de trabajo y diversos sistemas de pago de incentivos no parecieron explicar los cambios en la productividad;

Mayo y sus investigadores llegaron entonces a la conclusión de que otros factores eran responsables y **en general encontraron que la mejoría en la productividad se debía a factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (un sentido de pertenencia) y una administración efectiva, esto es, un tipo de administración que consideraba el comportamiento humano, en especial el comportamiento de grupo, y lo atendía mediante habilidades interpersonales como motivación, asesoramiento, dirección y comunicación.** Este fenómeno, que surge básicamente de que las personas sean notadas, se ha llamado el efecto Hawthorne.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Contribuciones recientes al pensamiento administrativo

Peter F. Drucker ha escrito sobre una variedad de temas administrativos generales.

Keith Davis ayudó a comprender la organización informal.

Edwards Deming y Joseph M. Juran, dos estadounidenses, hicieron mucho por mejorar la calidad de los productos japoneses.

Laurence Peter sugirió que con el tiempo a las personas se les promueve a un nivel donde son incompetentes y no es posible promoverlas más; por desgracia, esto puede generar organizaciones con personal incompetente.

William Ouchi, que escribió el exitoso libro Theory Z, mostró cómo podían adaptarse determinadas prácticas administrativas japonesas a Estados Unidos.

Por último, **Thomas Peters y Robert Waterman Jr.**, analizaron las características de las compañías excelentes.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

PERSPECTIVA GLOBAL

La sabiduría de Peter Drucker²⁷

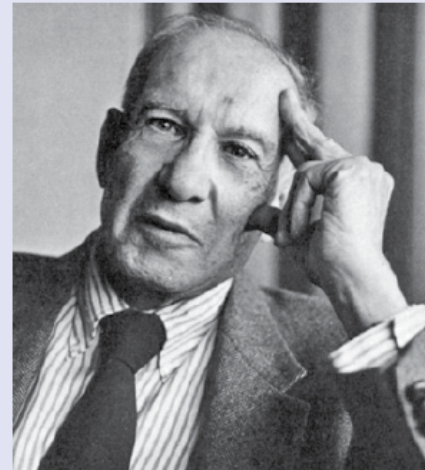
El desaparecido Peter Drucker fue uno de los pensadores con más influencia en la administración. Durante su carrera de 60 años escribió 39 libros y consultó a ejecutivos de importantes compañías; sin embargo, sus intereses no se restringieron a entender las cuestiones gerenciales, sino que se extendieron al arte japonés y la historia europea, y su enfoque estaba en lograr que los trabajadores fueran más productivos. Popularizó la administración por objetivos (APO) en su clásico libro *The Practice of Management*, donde destacó la importancia de tener un propósito claro y el establecimiento de objetivos verificables. Esto significa que los objetivos son verificables cuando al final del periodo se puede constatar si el objetivo se cumplió.

Drucker consultó a directores ejecutivos de importantes compañías como Jack Welch, el antiguo CEO de General Electric (GE), considerado por muchos el gerente ejecutivo más efectivo de una gran organización compleja. Las inquisiciones de Drucker condujeron al axioma de Welch, el cual sugirió que si una de las unidades de negocios de GE no era la núm. 1 o 2 en su industria (ni tenía una buena oportunidad de serlo) debía ser descartada. La efectividad de Drucker radicaba en plantear preguntas importantes. Un alto gerente cuestionó por qué debía pagar las cuotas de consultoría de Drucker si el director ejecutivo debía contestar a todas las preguntas; sin embargo, el enfoque de preguntas de Drucker a menudo conducía a identificar la dirección hacia la que la compañía debía ir. Andrew Grove, antiguo CEO de Intel, quedó impresionado por el análisis de Drucker de las múltiples funciones del CEO, en especial la de representar a la empresa ante el público, la de estrategia y la de gerente operacional. Más aún, Drucker sugirió que un gerente no debe ser promovido con base en su potencial, sino en su desempeño.

En 1943 estudió la estructura organizacional de GM que dio como resultado el libro *The Concept of the Corporation*. Su punto de vista fue que “se requieren personas capaces de desempeñarse en conjunto, para hacer sus fortalezas efectivas y sus debilidades irrelevantes”.

Drucker estaba muy interesado no sólo en lograr que los trabajadores fueran más productivos, sino en el concepto de que los empleados son el activo más valioso de la organización y en que la toma de decisiones en ella debía ser llevada hasta los niveles más bajos posibles de la jerarquía (es decir, en la delegación). Otros puntos sobresalientes de su filosofía empresarial son que en las entrañas de la organización existen seres humanos, no máquinas o edificios; también sugirió que en Estados Unidos, Alemania, Japón y China los gerentes hacen lo mismo, aunque puede ser diferente cómo lo realizan.

El aprendizaje organizacional, la capacitación y el desarrollo deben realizarse en todos los niveles de la organización: es un esfuerzo continuo. En las organizaciones la rentabilidad no es el propósito, sino una necesidad. El marketing empieza con el cliente, sus valores y necesidades. Planteaba preguntas como: ¿dónde viven los clientes y qué quieren comprar?, ¿simple? Sí, pero poderoso para una estrategia efectiva.



Los estudios de Peter Drucker se enfocaron en el aumento de la producción.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Ética en la administración

Etica se define como “la disciplina que trata de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral”.

La ética empresarial se refiere a la verdad y justicia relacionadas con varios aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo en el país de origen y el extranjero.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Teorías éticas

En las organizaciones los administradores compiten por información, liderazgo y recursos. La posibilidad de que surjan conflictos al seleccionar los fines y medios para lograrlos es muy alta y la cuestión sobre qué criterios deben guiar el comportamiento ético se vuelve decisiva.

En el campo de la ética normativa se han desarrollado tres tipos de teorías morales básicas:

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Teorías éticas

1. La **teoría utilitaria** aduce que los planes y las acciones deben evaluarse por sus consecuencias. La idea subyacente es que **planes o acciones deben producir el mayor bienestar para el mayor número de personas.**
2. La **teoría basada en los derechos** sostiene que todas las personas tienen derechos básicos. Algunos ejemplos son los derechos a la libertad de conciencia, libertad de expresión y juicio justo; varios de estos derechos se encuentran en la Carta Internacional de los Derechos Humanos y en las constituciones de la mayoría de los países del mundo.
3. La **teoría de la justicia** exige que quienes toman las decisiones se guíen por la justicia y equidad, así como por la imparcialidad.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Institucionalización de la ética

Los administradores, en especial los altos gerentes, son responsables de crear un ambiente organizacional que promueva la toma de decisiones ética mediante su institucionalización; lo que significa aplicar e integrar conceptos éticos a las acciones diarias. Esto puede lograrse de tres maneras:

1. Establecer una política o código de ética corporativo apropiado.
2. Instaurar un comité de ética formalmente designado.
3. Enseñar ética en programas de desarrollo administrativo.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Institucionalización de la ética

PERSPECTIVA GLOBAL

Google responde a la censura en China³⁵



A principios de 2010 Google enfrentó una decisión sobre cómo responder a la censura en China sobre sus resultados de búsqueda. La declaración de misión de Google es “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”, por lo que la censura a sus resultados de búsqueda en China (específicamente sobre temas políticos) iba en contra de su misión y creó un dilema ético: para operar su sitio Google.cn tendría que autocensurar algunos resultados de búsqueda o el gobierno chino los censuraría.

Poco dispuesto a continuar censurando resultados de búsqueda, Google anunció, en marzo de 2010, que redireccionaría las búsquedas de su sitio Google.cn a su sitio Google.com.hk (cuyos servidores estarían en Hong Kong). Esta medida le permitió proporcionar búsquedas sin censura y seguir siendo fiel a su misión y credo corporativos; medida que tuvo un costo respecto de sus relaciones con el gobierno chino y potenciales oportunidades de negocio en aquel país, pero que ganó para Google el respeto de millones de sus usuarios por su postura en contra de la censura y su apego a los valores éticos.

♦ La misión de Google es “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil” y con base en ella la compañía toma sus decisiones.

UNIDAD I: PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Videos recomendados:

- ✓ <https://www.youtube.com/watch?v=ab5SRo0JWz8>