MATERIA:

ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION

Cuatrimestral – Ciclo lectivo 2021

3er AÑO

TECNICO SUPERIOR EN PROGRAMACION Y ANALISIS DE SISTEMAS

Profesor: Carlos Oscar Lezcano

Introducción y fundamentación

En esta asignatura correspondiente al plan de estudios de la carrera Técnico Superior en Programación Y Análisis de Sistemas Informáticos la propuesta a desarrollar se inserta en el tercer año de estudios

Es de esperar que un técnico egresado comprenda y practique una buena administración tanto en sus actividades profesionales particulares como cuando se ve inserto en una estructura de trabajo de equipo como lo pueden ser una empresa u organización .

La administración podría concebirse como: coordinar y dirigir esfuerzos para que dentro de un proceso organizacional dinámico, flexible y continuo donde esta presente el planeamiento, la organización, la ejecución y el control, con practica regulador de la tarea y de las acciones de y con sujetos organizacionales.

La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos.

Todos somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de la facetas del ser humano.

El establecimiento y logro de objetivos so tareas desafiantes y productivas para cualquier empresa y descubriremos que los obstáculos administrativos que se nos presentan para lograr el éxito son muy similares en cualquier emprendimiento.

Si además mencionamos lo que es esperable de ser administrado es la producción de un emprendimiento cobra aun mucha mas importancia la gestión del técnico y los resultados esperables del desenvolvimiento profesional del mismo.

Esta cátedra en particular le brinda elementos al alumno futuro técnico para que pueda desarrollar una correcta administración de los recursos y como consecuencia de lo que finalmente se produce en el ámbito en el que le tocara desempeñarse

La tarea principal de cualquier buen administrador es fijar objetivos y al mismo tiempo administrar los recursos disponibles para lograr los resultados deseados dentro de los limites que se prevén.

Contenidos conceptuales

Programa de la materia

**UNIDAD 1**

Administración de la producción. Surgimiento. Evolución. Funciones. Proceso productivo. Productividad. La organización. Conceptos de la organización e importancia. Estructura organizacional. Cultura organizacional. Importancia de la integración del personal

**UNIDAD 2**

Evolución de la administración. Orígenes de la administración. La administración científica (Taylor). La administración operacional (Fayol). Teorías de las conductas. Papeles administrativos (Mintzberg). Otras teorías organizacionales

**UNIDAD 3**

La dirección. Conceptos, función e importancia de la dirección. La motivación. Liderazgo , comunicación y toma de decisiones

**UNIDAD 4**

Análisis de costos y beneficios. Modelos de estrategias administrativas. Administración por objetivos. Reingeniería. Empowerment. Tipos de planes.

***OBJETIVOS GENERALES***

* *Aprehender y categorizar el pensamiento administrativo en concurrencia con otras disciplinas*
* *Analizar e interpretar cambios en conceptualizaciones propias del pensamiento*
* *Propiciar la incorporación de saberes teórico – prácticos*
* *Reconocerse como sujeto que aprende a hacer practicas*
* *Desarrollo de competencias básicas para la utilización de herramientas propias del campo administrativo*
* *Valorizar los aportes del derecho y otras disciplinas vinculadas*

***OBJETIVOS ESPECIFICOS***

* *Confianza en las capacidades propias y los conocimientos adquiridos para afrontar problemas*
* *Responsabilidad en las actividades propuestas*
* *Uso del lenguaje técnico propio de la administración*
* *Interés por comprender, participar en la resolución de conflictos sociales propios del marco del alumno*

***METODOLOGIA***

*Asignar los temas a tratar en clasea fin de discutirlos en el aula donde cada estudiante aportara su análisis, los mismos foratleceran en conjunto con los demás y los del docente. Asignacion de lecturas y exposición.*

***EVALUACION***

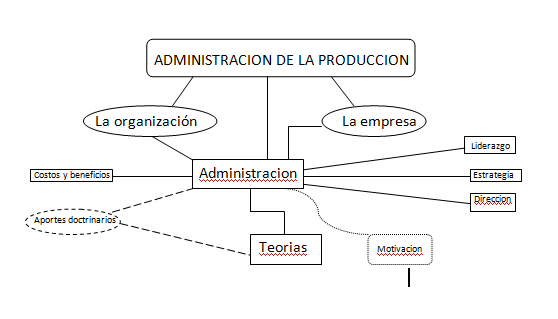
*Dos examenes parciales escritos y trabajos practicos referentes a los temas del programa*

*Evaluacion en proceso de trabajos practicos, consignas asignadas, participación en expoItec, Clases especiales y otros*

***RECURSOS Y BILBIOGRAFIA***

* *Textos de administración*
* *“Administracion y etsrategia” (Katiska, Serra y Hermida)*
* *“Principios de administración” Hector Alvarez*
* *Apunte de la catedra*
* *Diarios y revistas*
* *Videos*

***MAPA CONCEPTUAL***

******

Unidad 1

Administración de la producciòn.

Consiste en la planificación, implementación y el control de actividades de producción, incluyendo el propio sistema de producción de [bienes](https://www.ecured.cu/index.php?title=Bienes&action=edit&redlink=1) o [servicios](https://www.ecured.cu/index.php?title=Servicios&action=edit&redlink=1), conducido por una unidad de [organización](https://www.ecured.cu/Organizaci%C3%B3n), con objetivos definidos del desempeño

Surgimiento

La Administración de Producción de hoy día no se limita al control de las actividades en la planta, sino que incluye múltiples actividades, que deben tener en cuenta cambios en el ambiente [socio-económico](https://www.ecured.cu/index.php?title=Socio-econ%C3%B3mico&action=edit&redlink=1), por lo que no se reduce a optimizar cada paso de la producción o del sistema productivo, sino que requiere una acción integrada que cubre todo el espectro de las actividades citadas, que deben responder a circunstancias cambiantes, y deben lograr una eficiencia global creciente.

Evolucion

Un fenómeno notable relacionado con la administración de producción en [Japón](https://www.ecured.cu/Jap%C3%B3n) en su recuperación de posguerra fue el desarrollo y crecimiento de un gran número de empresas más pequeñas que trabajan como proveedoras de grandes corporaciones. La administración de producción de las empresas grandes debió sincronizarse con la administración de producción de sus proveedores más pequeños. La [década de los ´70](https://www.ecured.cu/index.php?title=D%C3%A9cada_de_los_%C2%B470&action=edit&redlink=1) fue de énfasis en el respeto por la humanidad, con foco en el control ambiental, el bienestar y la seguridad. Fue una década de grandes cambios en los sistemas de producción y su administración. Era evidente que los [´80](https://www.ecured.cu/index.php?title=%C2%B480&action=edit&redlink=1) verían progresar la automatización y la creciente delegación de autoridad de gestión a los niveles operativos.

Funciones

La misión de una Administración de la Producción se refiere al planeamiento, diseño, implementación, ejecución y control de los sistemas de producción y control de una empresa.

* *Actividades relacionadas con el sistema de producción*. Se refieren a diseño del producto, diseño del proceso, selección del [equipamiento](https://www.ecured.cu/index.php?title=Equipamiento&action=edit&redlink=1), selección y capacitación del personal, selección de los materiales, selección de los [proveedores](https://www.ecured.cu/index.php?title=Proveedores&action=edit&redlink=1), localización de plantas, distribución interna de plantas, programación del plan e implementación del sistema.
* *Actividades relacionadas con el sistema de control* . Se refieren al control de calidad, control del programa de producción, control de inventarios, control de la productividad, definición de las [políticas de control](https://www.ecured.cu/index.php?title=Pol%C3%ADticas_de_control&action=edit&redlink=1), [diseño del sistema de control](https://www.ecured.cu/index.php?title=Dise%C3%B1o_del_sistema_de_control&action=edit&redlink=1), implementación del sistema y su evaluación.

Proceso productivo

Un proceso productivo consiste de:

* Objetivo. Deben definirse las características del producto.
* Insumos ([inputs](https://www.ecured.cu/index.php?title=Inputs&action=edit&redlink=1)). Recursos utilizados en la producción, tales como las materias primas y otros materiales (embalaje por ejemplo), la mano de obra, energía e información de diverso tipo.
* Proceso de transformación. Planta y el equipamiento que permite la transformación de los insumos en producto.
* Producto ([output](https://www.ecured.cu/index.php?title=Output&action=edit&redlink=1)). Es la salida, el resultado, del sistema productivo.
* Control (inluyendo la acción correctiva, o ajuste. Sistema utilizado para evaluar el producto con referencia al objetivo del sistema y todos las acciones resultantes conducentes a lograr la adecuación a ese objetivo.

Productividad

Los clientes, los mercados, son cada vez más exigentes en cuanto a las características de desempeño de los productos –bienes o servicios-, y cada vez más cuidadosos en apreciar las relaciones de costo-beneficio en cada transacción. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a cambiar sus sistemas de producción. La productividad mejora con cualquier reducción o eliminación de desperdicio. En este sentido se vuelve a ver la doble función de la Administración de Operaciones: uno es conducir el sistema productivo de modo de alcanzar los objetivos de desempeño establecidos, el otro es modificar los objetivos hacia mayores desafíos, teniendo en cuenta el cambio en el entorno tecnológico y las exigencias del mercado.

La organización

En estos momentos vamos a proceder a llevar a cabo el análisis del término organización que nos ocupa pero antes de eso es importante que conozcamos el origen etimológico del mismo para así entender mejor su significado. En este sentido, tenemos que subrayar que esta palabra procede del griego *organón*que puede traducirse como “herramienta o instrumento”.

Una organización es un [sistema](http://definicion.de/sistema/) diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Asimismo es fundamental que para que esas organizaciones puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos. Entre ellos deben incluirse los humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles.

Las agrupaciones ciudadanas que son creadas para cubrir alguna necesidad social son denominadas [organizaciones civiles](http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Civil). Los partidos políticos, los sindicatos, los clubes deportivos y las ONGs son organizaciones civiles.

En el caso de las ONG´s (Organizaciones No Gubernamentales) hay que subrayar el hecho de que existen multitud de ellas en todo el mundo. Se caracterizan porque no dependen de ningún gobierno y porque pretenden conseguir el bienestar del ser humano desde diversos puntos de vista.

Así, por ejemplo, nos encontramos con ONG´s que apuestan por mejorar las condiciones laborales, el medioambiente, la participación ciudadana y la investigación científica. Sin olvidarse tampoco de las que apuestan por la ayuda humanitaria, la protección de la infancia o la tercera edad.

En cambio, las organizaciones que son creadas por el Estado para desarrollar tareas sociales son conocidas como organizaciones gubernamentales. Las mismas son dirigidas desde el gobierno y se financian con fondos públicos.

No obstante, también pueden realizarse otras muchas clasificaciones de organizaciones en base a otros diferentes criterios. De esta manera, podemos catalogarlas por su localización (local, regional, nacional o internacional), su propiedad (privada y pública), su tamaño (pequeña, mediana o grande) e incluso por su finalidad (con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro).

Por último podemos referirnos al término organización de empresas, que hace referencia a la estructura organizativa del trabajo en el ámbito empresarial. Existen varios elementos que son claves en esta estructura, como la burocracia, la especialización del empleo, la departamentalización, la cadena de mano, la descentralización y la formalización.

La forma en que se organizan las empresas es estudiada por una [ciencia](http://definicion.de/ciencia/) administrativa denominada administración de empresas, que estudia la forma en qué se gestionan los recursos y procesos. Esta [administración](http://definicion.de/administracion/) es considerada como la base del funcionamiento de una empresa.

Organizaciones

Las organizaciones son [estructuras administrativas](https://es.wikipedia.org/wiki/Estructura_social) creadas para lograr metas u objetivos por medio de los [organismos humanos](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Organismos_humanos&action=edit&redlink=1) o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Las organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la [Administración](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n), a su vez de otras disciplinas tales como la [Comunicación](https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n), la [Sociología](https://es.wikipedia.org/wiki/Sociolog%C3%ADa), la [Economía](https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa) y la [Psicología](https://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa).

Definición

Una organización, es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una [estructura](https://es.wikipedia.org/wiki/Estructura_social) sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes, servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Existen varias [escuelas filosóficas](https://es.wikipedia.org/wiki/Escuela_filos%C3%B3fica) que han estudiado la organización como [sistema social](https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_social) y como estructura de acción, tales como el [estructuralismo](https://es.wikipedia.org/wiki/Estructuralismo_(antropolog%C3%ADa)) y el [empirismo](https://es.wikipedia.org/wiki/Empirismo). Para desarrollar una teoría de la organización es preciso primero establecer sus leyes o al menos principios teóricos para así continuar elaborando una teoría sobre ellos. Un camino sería clasificar y mostrar las diferentes formas de organizaciones que han sido más , tales como la [burocracia](https://es.wikipedia.org/wiki/Burocracia) como administración o elementos que componen la organización y que igualmente han sido ya muy tratados, tales como el [liderazgo](https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo) formal e informal. Como metodología, esto se llama [investigación operativa](https://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_operativa) y en el ámbito de las [ciencias sociales](https://es.wikipedia.org/wiki/Ciencias_sociales) es el campo de estudio de la *sociología de la organización*. Un nuevo uso está emergiendo en las organizaciones: la [gestión del conocimiento](https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento). Típicamente, la organización está en todas partes, lo que dificulta su definición independiente o sin involucrarse en una aplicación particular.

Características

Los elementos principales de toda organización son los siguientes:

* Un objetivo.
* Elementos personales.
* La dirección.
* La [división del trabajo](https://es.wikipedia.org/wiki/Divisi%C3%B3n_del_trabajo), que es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la [eficiencia.](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Eficiencia.&action=edit&redlink=1)

Estructuras organizacionales

Finalidad

* Con fines de [lucro](https://es.wikipedia.org/wiki/Lucro) ([empresas](https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa)).
* Sin fines de lucro ([ONG](https://es.wikipedia.org/wiki/ONG)).
* Con fines administrativos, representativos, de resolución o servicios (organismos gubernamentales).

Estructura

* [Formal](https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_formal): Estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo en común de los individuos.
* Informal: Comprende aquellos aspectos del sistema formal pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes.

Tamaño

Dentro de las diferentes maneras de clasificación se encuentran las de tamaño, ya sea por la [producción](https://es.wikipedia.org/wiki/F%C3%A1brica), [capital](https://es.wikipedia.org/wiki/Capital_(econom%C3%ADa)), volumen de ventas y principalmente personal ocupado. La más común es la que se basa en el número de empleados:

* Micro: *0-10 empleados* (Industrial), *0-10 empleados* (comercial), *0-10 empleados* (servicios).
* Pequeña: *11-50 empleados* (Industrial), *11-30 empleados* (comercial), *11-50 empleados* (servicios).
* Mediana: *51-250 empleados* (Industrial), *31-100 empleados* (comercial), *51-100 empleados* (servicios).
* Grande: *251 empleados en adelante* (Industrial), *101 empleados en adelante* (comercial), *101 empleados en adelante* (servicios).

Éstas pueden ser: nacionales, extranjeras, multinaciones o globalizadas, así como controladoras, franquicitarias o familiares.

Propiedad

Esta clasificación depende del propósito por el que fueron creadas además del origen de las aportaciones a su capital:

* Privadas: Estas [empresas](https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa) igualmente pueden ser:

1. *Nacionales*: [Inversionistas](https://es.wikipedia.org/wiki/Inversionista) nacionales.
2. *Extranjeras y transnacionales*: Los inversionistas son originarios de algún otro [país](https://es.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADs) y las utilidades que se generan regresan a los países de origen.
3. *Globalizadas*: Empresas que tienen presencia en todo el mundo, o sea carácter mundial.
4. *Controladoras*: El grupo de inversionistas controla diferentes empresas de diversos giros aunque tienen relación entre ellas.
5. *Franquicias*: Empresas que venden su marca o manera de organización a otros inversionistas.
6. *Maquiladoras*: Crean bienes para diferentes organizaciones de diversos propietarios que bridan la marca a un cierto producto.
7. *Familiares*: Los principales socios o directivos de la sociedad pertenecen a una [familia](https://es.wikipedia.org/wiki/Familia).

* Públicas: El capital le pertenece al [Estado](https://es.wikipedia.org/wiki/Estado) y, principalmente su objetivo es satisfacer necesidades de la sociedad o proporcionar servicios a una comunidad. Dentro de éstas están las *centralizadas* o *descentralizadas*, así como las *mixtas*.

Actividad económica

Dependiendo de su influencia económica:

* Industriales:

Produce bienes mediante la extracción o la transformación de materias primas. De éstas se puede hacer otra clasificación en:

1. *Extractivas:* Explotación de recursos naturales, sin importar si sean renovables o no renovables, por ejemplo las industrias petroleras, mineras, agropecuarias, etc.
2. *Manufactureras o de transformación:* Se dedican a transformar las materias primas ya sea para crear bienes de consumo (alimentos, calzado, etc) o de producción (materiales, herramientas, productos químicos, etc).

* Comerciales:

Son las empresas que actúan como intermediarias entre el productor y el consumidor. Su objetivo es la compra-venta de productos ya fabricados y su distribución. Estas se clasifican en:

1. *Autoservicio:* Empresas grandes que venden al consumidor productos para el consumo. Por ejemplo los [supermercados](https://es.wikipedia.org/wiki/Supermercado), almacenes o tiendas departamentales.
2. *Comercializadoras:* Se dedican a la venta y distribución de productos de diferentes productores, ya sean nacionales o internacionales.
3. *Minoristas:* Se dedican a la venta del producto al [menudeo](https://es.wikipedia.org/wiki/Menudeo).
4. *Mayoristas:* Hacen grandes ventas a empresas minoristas.
5. *Comisionistas:* Venden productos que los fabricantes les dan, y por eso reciben alguna comisión.

* Servicios:

La finalidad de las empresas de servicios es brindar un servicio con o sin fines de lucro. Por ejemplo: [salud](https://es.wikipedia.org/wiki/Salud), [transporte](https://es.wikipedia.org/wiki/Transporte), [educación](https://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n), etc.

Filosofía o valores

Tanto los valores como la filosofía están relacionados con la cultura de la organización, ya que dependiendo de esto pueden ser lucrativas o no lucrativas, por lo tanto se clasifican en:

* Tradicionales: Características:

1. Reglas, sistemas y procedimientos estrictos.
2. Jerarquización.
3. Relaciones de [autoridad](https://es.wikipedia.org/wiki/Autoridad).
4. Mayor importancia al [individuo](https://es.wikipedia.org/wiki/Individuo).
5. División de [trabajo](https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_(econom%C3%ADa)).
6. Supervisión.
7. Liderazgo autocrático.
8. [Castigo](https://es.wikipedia.org/wiki/Castigo).
9. Motivación por incentivos.
10. [Centralización](https://es.wikipedia.org/wiki/Centralizaci%C3%B3n).

* Orgánicas:

1. *Flexibilidad dentro de la organización.*
2. [*Confianza*](https://es.wikipedia.org/wiki/Confianza)*.*
3. *Colaboración.*
4. *Intedependencia.*
5. *Autodirección.*
6. [*Responsabilidad*](https://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad)*compartida.*
7. *Autocontrol.*
8. [*Liderazgo*](https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo)*innovador.*
9. *Solución de problemas mediante la conciliación.*
10. *Motivación.*
11. *Autorealización.*
12. *Trabajo en equipo*.
13. [*Descentralización*](https://es.wikipedia.org/wiki/Descentralizaci%C3%B3n)*.*

Tecnología

Esta clasificación depende del nivel de tecnificación con el que cuente cada empresa.

* Alta: Existen procesos automatizados (robotizados) y sistemas integrados de manufactura, además de que no únicamente se enfoca en la producción, sino también al nivel de instalaciones y [arquitectura](https://es.wikipedia.org/wiki/Arquitectura).
* Mediana: Sólo algunos de sus procesos son automatizados y se divide por partes.
* Tradicional: Organización con baja inversión en [tecnología](https://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa), aunque sí utilizan algún tipo de maquinaria o equipo básico.
* Artesanal: Producción manual.

Régimen jurídico

* Sociedad: Dentro de éstas están las de patronato, cooperativa, anónima, civil y de responsabilidad limitada.
* Asociación:
* Patronato:
* Fundación:

Jerarquía

* [Organización jerárquica](https://es.wikipedia.org/wiki/Jerarqu%C3%ADa).
* [En red](https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_en_red).

Actitud frente a los cambios

* Rígido.
* Flexible.

Grado de integración

* Totalmente integrada.
* Parcialmente integrada.
* Formal.

Recursos organizacionales

Son los necesarios para desarrollar sus actividades al llevar a cabo su fin, difieren según sus actividades.

Recursos:

* Dinero para adquirir los recursos.
* Materias primas o insumos que se transforman en un proceso y se convierte en productos denominados bienes o servicios.
* Inmuebles, instalaciones y rodados necesarios para llevar a cabo el proceso productivo y las actividades.
* Maquinaria y herramientas utilizadas en el proceso productivo.
* Recursos humanos: el elemento activo (dueños, accionistas, socios, trabajadores).
* Recursos naturales: tierra, agua, aire, gas, y energía en todas sus formas (eléctrica, solar, hídrica, combustible).
* Recursos tecnológicos: medios para lograr un objetivo. Son los modos de obrar, hacer o producir (métodos, técnicas y procedimientos utilizados en la organización).
* Recursos cognitivos: ideas, conocimientos e información originadas en el intelecto humano y en el avance tecnológico y científico.
* Recursos intangibles: marcas, nombres y prestigio para acceder y posicionarse en el mercado.

Ambientes organizacionales

* Ambiente externo. Son instituciones o fuerzas fuera de la organización, relevantes para sus operaciones, afectando su rendimiento. Toman insumos (materias primas, dinero, mano de obra y energía), los transforman, después los regresan en forma de productos o servicios para la sociedad a la que atienden. Son de dos tipos:
* Elementos de acción indirecta (macroentorno). Afectan al clima en el que se desarrolla la actividad organizacional. No tienen una influencia directa pero sí potencial para convertirse en elementos de acción directa.
* Elementos de acción directa (microentorno), (grupos de interés externo). Ejercen influencia directa en las actividades de la organización. Son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que la organización busca lograr sus objetivos.
* Ambiente interno, llamado clima organizacional. Grupos o elementos de interés interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización y caen dentro del ámbito, creando responsabilidad de un director o sus gerentes. Además, esto hace más amena la influencia del orden y organización.

Trabajo Practico

* En forma individual plantear un emprendimiento con no menos de seis empleados y realizar un organigrama escrito del mismo señalando brevemente roles y funciones de cada uno .
* Puesta en común con el curso

UNIDAD 2

Administración

La administración es la [ciencia social](https://es.wikipedia.org/wiki/Ciencia_social) que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la [técnica](https://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnica) encargada de la *planificación, organización, integración, dirección y control*de los recursos ([humanos](https://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos), [financieros](https://es.wikipedia.org/wiki/Finanzas), [materiales](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Recursos_materiales&action=edit&redlink=1), [tecnológicos](https://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa), del [conocimiento](https://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento), etc.) de una [organización](https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n), con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser [social](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Beneficio_social&action=edit&redlink=1), [económico](https://es.wikipedia.org/wiki/Beneficio_econ%C3%B3mico), dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Administración moderna de una organización, centrada en la estrategia y enfocada a las [necesidades](https://es.wikipedia.org/wiki/Necesidad) del cliente.

Otras definiciones de Administración (según varios autores) son los siguientes:

* La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.
* La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.[1](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n#cite_note-1)​ ([George R. Terry](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=George_R._Terry&action=edit&redlink=1)).
* La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. ([José A. Fernández Arenas](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Jos%C3%A9_A._Fern%C3%A1ndez_Arenas&action=edit&redlink=1)).[2](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n#cite_note-2)​
* La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. ([Lourdes Münch Galindo](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Lourdes_M%C3%BCnch_Galindo&action=edit&redlink=1) y [José García Martínez](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Jos%C3%A9_Garc%C3%ADa_Mart%C3%ADnez&action=edit&redlink=1)).

Todas estas definiciones contienen ciertos elementos en común:

1. La existencia de un objetivo(s) hacia el cual está enfocada la administración.
2. Menciona la eficiencia, es decir, lograr los objetivos en el mejor tiempo y cantidad.
3. La eficiencia que se refiere al logro de los objetivos pero al menor costo y la máxima calidad.
4. La administración se da en grupos sociales.
5. Debe existir la coordinación de recursos para lograr el fin común.
6. Productividad, es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficacia y eficiencia.

**Etimología**

**Administración**

La palabra “administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus” comparativo de inferioridad y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación. “minister” significa subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

Considerando la definición anterior, puede decirse entonces que:

* Planificar: Es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las [estrategias](https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial) y políticas organizacionales, usando como herramienta el [mapa estratégico](https://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico); todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto ([Análisis DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo, donde se desarrolla el [presupuesto](https://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto" \o "Presupuesto)anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.
* Organizar: Responde a las preguntas ¿Quién va a realizar la tarea?, implica diseñar el [organigrama](https://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama) de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo se va a realizar la tarea?; ¿cuándo se va a realizar?; mediante el [diseño](https://es.wikipedia.org/wiki/Modelado_de_procesos) de [proceso de negocio](https://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_negocio),[3](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n#cite_note-3)​ que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.
* Dirigir: Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del [liderazgo](https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo) sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también [intuitivos](https://es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento_intuitivo) de [toma de decisiones](https://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones).
* Controlar: Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de [Control de gestión](https://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n); por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales.

El objeto de estudio de la Administración son las [organizaciones](https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n); por lo tanto, es aplicable a [empresas](https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa) privadas y públicas; [instituciones](https://es.wikipedia.org/wiki/Instituci%C3%B3n) públicas y [organismos estatales](https://es.wikipedia.org/wiki/Instituci%C3%B3n), y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; [hospitales](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_hospitalaria) y otras [instituciones de salud](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_en_salud), fundaciones, etc. y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares.

La Administración por áreas funcionales de la empresa[[editar](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Administraci%C3%B3n&action=edit&section=2)]

* Administración financiera o [Finanzas corporativas](https://es.wikipedia.org/wiki/Finanzas_corporativas).
* Administración comercial ([marketing](https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia) o [mercadotecnia](https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia)).

Organización clásica piramidal de las organizaciones, por [áreas funcionales](https://es.wikipedia.org/wiki/Funciones_b%C3%A1sicas_de_la_empresa).

* Administración de la producción u [operaciones](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_la_producci%C3%B3n)
* Administración de [Recursos humanos](https://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos).

Como las áreas funcionales más características, pero también se pueden encontrar departamentos de:

* [Administración de las tecnologías de la información](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_las_tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n).
* [Organización](https://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama) y [método](https://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_trabajo).
* [Investigación Operativa.](https://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_operaciones)
* [Administración estratégica](https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica).
* [Gestión del conocimiento](https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento).
* [Gestión del talento](https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento).
* [Gestión de proyectos](https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos).
* [Gestión de riesgos](https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_riesgos).
* [Administración de la cadena de suministro](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_la_cadena_de_suministro) y [Logística](https://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica), etc., como las más frecuentes dentro de las organizaciones.

La Administración se relaciona estrechamente con otras ciencias como la [economía](https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa), la [contabilidad](https://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad), el [derecho](https://es.wikipedia.org/wiki/Derecho), la [psicología](https://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa), la [sociología](https://es.wikipedia.org/wiki/Sociolog%C3%ADa), la [política](https://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica), las [matemáticas](https://es.wikipedia.org/wiki/Matem%C3%A1ticas), la [estadística](https://es.wikipedia.org/wiki/Estad%C3%ADstica), la [antropología](https://es.wikipedia.org/wiki/Antropolog%C3%ADa), la [historia](https://es.wikipedia.org/wiki/Historia), la [geografía](https://es.wikipedia.org/wiki/Geograf%C3%ADa) y la [filosofía](https://es.wikipedia.org/wiki/Filosof%C3%ADa).

**Historia**

Existen dificultades al remontarse al origen de la historia de la administración; algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes [sumerios](https://es.wikipedia.org/wiki/Sumeria) y a los [egipcios antiguos](https://es.wikipedia.org/wiki/Antiguo_Egipto) constructores de las [pirámides](https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_(arquitectura)), o a los métodos organizativos de la [Iglesia](https://es.wikipedia.org/wiki/Iglesia_(organizaci%C3%B3n)) y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas empresas pre-industriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Las [innovaciones](https://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n) tales como la extensión de los [números árabes](https://es.wikipedia.org/wiki/N%C3%BAmeros_ar%C3%A1bigos) (entre los siglos V y XV) y la aparición de la [contabilidad](https://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad) de partida doble en [1494](https://es.wikipedia.org/wiki/1494) proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el nacimiento formal de la administración. Sin embargo es en el [Siglo XIX](https://es.wikipedia.org/wiki/Siglo_XIX) cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la administración de manera científica y el primer acercamiento de un método que reclamaba urgencia dada la aparición de la [Revolución Industrial](https://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n_Industrial).

Siglo XIX

Algunos piensan en la administración moderna como una disciplina que comenzó como un vástago de la economía en el [siglo XIX](https://es.wikipedia.org/wiki/Siglo_XIX). Los economistas clásicos, como [Adam Smith](https://es.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith) y [John Stuart Mill](https://es.wikipedia.org/wiki/John_Stuart_Mill), proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción y a la fijación de precios. Al mismo tiempo, innovadores como [Eli Whitney](https://es.wikipedia.org/wiki/Eli_Whitney), [James Watt](https://es.wikipedia.org/wiki/James_Watt) y [Matthew Boulton](https://es.wikipedia.org/wiki/Matthew_Boulton) desarrollaron herramientas técnicas de producción tales como la [estandarización](https://es.wikipedia.org/wiki/Normalizaci%C3%B3n), procedimientos de [control de calidad](https://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_calidad), [contabilidad analítica](https://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad_de_costos) y [planeamiento](https://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento) del trabajo.

Para fines del [siglo XIX](https://es.wikipedia.org/wiki/Siglo_XIX), [Léon Walras](https://es.wikipedia.org/wiki/L%C3%A9on_Walras" \o "Léon Walras), [Alfred Marshall](https://es.wikipedia.org/wiki/Alfred_Marshall) y otros economistas introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la Administración. [Joseph Wharton](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Joseph_Wharton&action=edit&redlink=1) ofreció el primer curso de nivel terciario sobre Administración en [1881](https://es.wikipedia.org/wiki/1881).

Siglo XX

Durante el [siglo XX](https://es.wikipedia.org/wiki/Siglo_XX) la administración fue evolucionando en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complejas y las ciencias como la [ingeniería](https://es.wikipedia.org/wiki/Ingenier%C3%ADa), la [sociología](https://es.wikipedia.org/wiki/Sociolog%C3%ADa), la [psicología](https://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa), la [teoría de sistemas](https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_sistemas) y las relaciones industriales fueron desarrollándose.

[Administración científica](https://www.gestiopolis.com/tag/administracion-cientifica/) : [teoría administrativa](https://www.gestiopolis.com/tag/teoria-administrativa/)

No es posible abordar la teoría de la administración, las herramientas para dirigir y el desarrollo de estas, sin exponer las tendencias históricas relacionadas con el aspecto administrativo, que por supuesto han incidido en las formas y desarrollo de la actividad organizacional, en el [diseño organizacional](https://www.gestiopolis.com/diseno-organizacional-estrategico/) y en el [diseño de los puestos de trabajo](https://www.gestiopolis.com/diseno-de-puestos-de-trabajo/), así como en otras actividades de suma importancia en las organizaciones.

Cabe destacar que los [niveles de productividad](https://www.gestiopolis.com/capital-humano-productividad-competitividad/), en épocas anteriores eran bajos, por lo cual uno de los aspectos a considerar por las teorías ha sido el incremento de ésta, logrado en determinadas situaciones y en otras no.

*“El principio de la sabiduría en administración consiste en advertir que no existe un sistema óptimo de administración”. Tom Burns & G. M. Stalker*

Antecedentes y fundamentos esenciales

Sobre las distintas [teorías, escuelas o enfoques de la administración](https://www.gestiopolis.com/evolucion-administracion-pensamiento-administrativo/) que se han sucedido se debe decir que las mismas han aparecido y se han desarrollado en los últimos cien años, que entre ellas ninguna es excluyente y que lo sucedido en la práctica es que unas se han apoyado en las otras, en muchos casos cambiando la forma pero en la mayoría de las ocasiones muy poco en su contenido.

Es muy importante que estudiemos la situación existente antes que aparecieran estas, donde, las condiciones materiales y espirituales de las personas eran precarias tanto en su vida laboral como personal, trabajando durante más de 12 ó 14 horas diarias, con escasos recursos para una vivienda decorosa y deficiente alimentación y descanso. Si esto era grave, crítico era el caso del trabajo de niños de apenas unos pocos años de edad, lamentablemente esta situación, aunque quizás con otra intensidad y matices, se presenta aún en algunos lugares.

Cada teoría o enfoque formulado es consecuencia del medio y las circunstancias en un momento dado, interviniendo en esto no sólo los factores económicos sino además los sociales y el desarrollo de la tecnología en esa etapa, por lo que podemos comprender que la aplicación de alguna de ellas, o su utilización combinada dependerá de nuestra percepción sobre la situación en ese momento.

Es justo señalar, que a partir de la primera revolución industrial, hubo un desarrollo tecnológico acelerado lo que permitió volcar las miradas hacia las cuestiones que ocurrían, como la humanización de algunas labores, el incremento notable de la producción y la necesidad de atención a las coordinaciones personales y organizacionales.

En el periodo, los cambios se han sucedido en el trabajo, en los puestos de trabajo y su diseño, en el desarrollo de las personas y las distintas concepciones sobre ellas, en fin, en todo [el sistema organizacional](https://www.gestiopolis.com/el-sistema-de-informacion-gerencial/).

 El estudio de las teorías nos da la posibilidad de evaluar y comprender los distintos procesos que intervienen en las organizaciones, lo cual permite planificar y desarrollar acciones en la solución de los problemas o en el aprovechamiento de las oportunidades.

Principales teorías, escuelas y enfoques de la administración

En este subtítulo se enumerarán de acuerdo a como fueron apareciendo y desarrollándose, las mismas son:

* Teoría científica de la administración.
* Teoría clásica de la organización.
* Enfoque de las relaciones humanas.
* Escuela de las ciencias administrativas.
* Enfoque de sistemas.
* Enfoque de contingencias.
* Enfoque de los recursos humanos.

Teoría científica de la administración

Las teorías como consecuencia de la situación existente en una etapa determinada tuvieron sus precursores que fueron personalidades en su época y que aportaron elementos muy importantes que sirvieron de base para la aparición y desarrollo de las mismas. Entre esas personalidades se destacan:

* [Adam Smith](https://www.gestiopolis.com/historia-pensamiento-economico/#adam-smith), cuya contribución sobre los aspectos relacionados con la división del trabajo tuvieron incidencia en la economía del tiempo y del trabajo, planteó una serie de ideas relacionadas con la economía que están expresadas en su obra “La riqueza de las naciones” la cual era un intento de llevar a la economía hacia una ciencia independiente, esta obra está fundamentada en la economía política clasista y liberal, por lo que se reconoce a Smith como “El Padre del liberalismo económico” al basar su política económica en una “ley natural” que implicaba la no–intervención del Estado y la competencia no limitada.
* Robert Owen, con sus argumentos sobre el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de las personas y la influencia de estos aspectos en el incremento de la producción y las utilidades, expresó elementos basados en la seguridad social para los trabajadores, la evaluación y divulgación del rendimiento diario, así como, que estos tuvieran condiciones adecuadas de vivienda y educación, fue considerado por [Marx](https://www.gestiopolis.com/historia-pensamiento-economico/#karl-marx) y Engenls como un socialista utópico.

Esta teoría, su creación y desarrollo inicial se le atribuye a [Frederick W. Taylor, considerado “El padre de la administración científica”](https://www.gestiopolis.com/es-taylor-el-padre-de-la-administracion-cientifica/), con sus estudios y aplicaciones sobre la división de las tareas en sus componentes más simples, [el estudio de los movimientos y el cronometraje de estos](https://www.gestiopolis.com/el-estudio-de-tiempos-y-movimientos/) y los demás aspectos de la tarea, para determinar y exigir a los trabajadores el tiempo para la realización de la misma, la determinación de los mejores métodos de ejecución de acuerdo a sus experiencias y resultados obtenidos.

Todo lo anterior bajo la aplicación de lo que se denominó “tarifas diferenciales” que consistía en el pago de altos salarios, bien estudiados científicamente, a los trabajadores con un gran desempeño y cumplimiento de la producción con una elevada productividad acorde a lo previsto.

Este modelo o teoría intentaba incrementar la productividad, disminuir los errores y mejorar el desempeño, entre otros aspectos, sobre la base de un tratamiento científico y no empírico como era hasta entonces.

Contribuyeron con Taylor varias figuras importantes como [Henry Gantt](https://www.gestiopolis.com/diagrama-de-gantt/) y los esposos Gilbreth (Frank y Llilian).

La [teoría científica de la administración](https://www.gestiopolis.com/taylor-fundamentos-y-principios-de-la-administracion-cientifica/) se caracteriza, entre otros, por los aspectos siguientes:

* División de las actividades en tareas muy simples las cuales eran realizadas por los obreros en la cantidad de una o dos, las que se repetían en su ejecución.
* Separación de las actividades de dirección de las actividades ejecutoras.
* Limitados conocimientos de los trabajadores, sólo sobre las actividades a realizar, que como se expuso eran muy simples. A tareas simples entrenamientos simples.
* La elevación de la productividad se buscaba sobre la base de un estricto control sobre, los métodos empleados en el proceso de trabajo, los movimientos que se ejecutaban y la medición de los tiempos de estos, la determinación de los ritmos de trabajo.
* Sistema de [incentivo monetario](https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/) al incrementar el salario a los trabajadores que obtenían los mejores resultados de trabajo.
* Considerar al hombre como “racional” incentivado sólo por elementos económicos.
* La supuesta cooperación entre la administración y los obreros permitiría una elevada productividad.

Un ejemplo de este modelo lo constituye la tradicional línea de montaje de gran utilización en esa etapa.

La teoría científica ha aportado ventajas, teniendo también sus limitaciones.

Ventajas

* Constituyó un gran avance para su época con la aplicación de métodos científicos y no empíricos como se hacía hasta entonces.
* Una de las principales ventajas ha sido servir de base a otras teorías donde incluso algunos de sus preceptos hoy día continúan aplicándose.

Desventajas

* Considerar que su aplicación sería siempre sobre un ambiente estable.
* Sus principios se consideran muy generales, por lo que su aplicación se limita a organizaciones de cierta complejidad.
* No consideraba al trabajador en su verdadera dimensión sino como un apéndice de las máquinas.
* No tenía en cuenta los aspectos humanos relacionados con su satisfacción laboral y otras necesidades del hombre como ser social.

Teoría clásica de la organización

Las limitaciones de la teoría anterior son sobre todo en lo relacionado con el aspecto humano, ya que lo consideraba en un plano inferior con relación a las máquinas, no sólo en cuanto a su tratamiento como ser humano, sino subvalorando la importancia que tiene en todo el proceso de producción o servicios.

Esta situación motivó que otros pensadores entre ellos sociólogos, psicólogos, realizaran estudios cuyos resultados introdujeron aspectos importantes sobre las relaciones humanas, sobre todo en cuanto a elementos sociales y psicológicos.

[Henry Fayol](https://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/), expuso que las actividades administrativas se debían dividir en seis partes las que mantenían estrecha relación, las cuales eran: Técnica, que se ocuparía de la producción; Administrativa, que desarrollaría las funciones de dirección; Comercial, para compras y ventas; Contable; Financiera, para administrar el capital; Seguridad, protección de los empleados y los bienes.

Unido a lo anterior, [Fayol planteó catorce principios sobre la administración](https://www.gestiopolis.com/14-principios-administracion-henri-fayol/), algunos mantienen vigencia y se utilizan con frecuencia hoy día. Los principios enunciados fueron: división del trabajo, autoridad, unidad de mando, unidad de dirección, disciplina, centralización, jerarquía, remuneración, subordinación del interés individual al interés del grupo u organización, orden, equidad, iniciativa, espíritu de equipo y estabilidad del personal.

[Max Weber, con su concepción burocrática sobre la administración](https://www.gestiopolis.com/burocracia-max-weber/), fue un gran contribuyente al desarrollo de la teoría clásica, él planteaba, que una jerarquía bien definida con conceptos, reglas, normas y procedimientos escritos y precisos contribuía al desarrollo y rendimiento de la organización. Su estilo gerencial y técnica administrativa se fundamentaban en la centralización y en el autoritarismo. Planteaba además, que la única forma para que una organización pudiera sobrevivir a largo plazo era bajo sólidos reglamentos.

Otro de sus criterios expresaba que las evaluaciones del desempeño debían realizarse sobre los méritos de los trabajadores.

Esta teoría posee las siguientes características:

* Los criterios formulados deben basarse en los catorce principios enunciados, los cuales según esta teoría pueden enseñarse.
* Los cargos son el elemento esencial del aspecto administrativo burocrático.
* Su basamento esta regido por reglamentos, normas y procedimientos por escrito.
* Agrupación de las actividades a desarrollar en las seis partes previstas.
* La eficacia y eficiencia superiores se garantizan a través de una autoridad jerárquica estrictamente definida.

Las ventajas y las desventajas son las siguientes:

Ventajas

* Los conocimientos adquiridos para enfrentar el trabajo administrativo permiten su aplicación en otras actividades.
* Algunos de los principios planteados pueden enseñarse y aprenderse.

Desventajas

* Su aplicación general era para un ambiente estable y no turbulento como el actual.
* La mayoría de los principios son considerados muy generales.
* La aceptación rígida de esta teoría, es mucho menor ante empleados con conocimientos y preparación técnica y general.

Las dos teorías expuestas, iniciadoras de todo el proceso de estudio y categorización de la administración como ciencia, marcan un periodo de desarrollo que se conoce como la etapa de la [Escuela Clásica de la Administración](https://www.gestiopolis.com/administracion-cientifica-y-teoria-clasica-de-la-administracion/).

Enfoque de las relaciones humanas

Con la escuela clásica se llegó a la conclusión que el ser humano se motivaba por sus necesidades económicas, cuestión esta que fue refutada por algunos de los estudiosos del tema, por lo que se ha continuado trabajando en la búsqueda de criterios más actualizados y a la vez teniendo en cuenta otros aspectos, obteniéndose también otras conclusiones importantes.

Elementos sustanciales, como la importancia que tenían los factores sociales y sicológicos para el ser humano en sus relaciones con los demás y la influencia de unas relaciones eficaces para garantizar un buen desempeño laboral determinaron que hombres como [Elton Mayo](https://www.gestiopolis.com/elton-mayo-y-el-movimiento-de-las-relaciones-humanas/) y otros, realizaran experimentos e investigaciones en la búsqueda de aspectos relevantes que sirvieran para elevar la productividad de los trabajadores.

Entre las investigaciones se destacan las que se desarrollaron en [una fábrica de la Western Electric en Hawthorne](https://www.gestiopolis.com/hawthorne-origen-de-la-teoria-de-las-relaciones-humanas/), sobre distintos aspectos, tales como: las que valoraron los efectos de la iluminación con relación a la productividad, variaciones de la jornada laboral y otros, las que tuvieron gran repercusión en la época, no obstante es necesario decir que en muchos casos los resultados no fueron los esperados.

Una de las interpretaciones que se hicieron sobre las investigaciones fue, que los trabajadores mejoraban su desempeño por la atención que se les había brindado al realizar el estudio, a este hecho se le denominó “Efecto Hawthorne”.

Este enfoque o movimiento de relaciones humanas planteaba otra versión que consistía en que el hombre se motivaba por sus necesidades sociales y que la compulsión del grupo era un factor importante también.

Al igual que la escuela anterior este enfoque de relaciones humanas también tenía sus ventajas y desventajas, entre las que se encontraban:

Ventajas

* Constituyó un paso de avance con relación a la escuela anterior ya que amplió el criterio al exponer que para el incremento de la productividad laboral debían tenerse en cuenta las necesidades sociales de los trabajadores.
* Realizó aportes con relación al comportamiento grupal, así como a las relaciones interpersonales y la importancia que estos elementos constituían para los trabajadores.
* Se incrementó el enfoque del estudio de los jefes hacia los aspectos administrativos, no sólo sobre los elementos técnicos como anteriormente.

Desventajas

* Entre los investigadores y pensadores no existió una concordancia adecuada que pudiera eliminar algunas confusiones que se originaron con los estudios.
* Muchos administradores consideraban que los trabajos eran muy abstractos y complicados.
* Resistencia de los administradores para realizar una preparación adecuada.

No obstante el avance obtenido con este movimiento, al cual también se le llamó conductista, tampoco se satisfacían las expectativas al ciento por ciento.

Escuela de las ciencias administrativas

Esta escuela surge durante la II Guerra Mundial y una vez terminada ésta, reconocidos sus resultados, su aplicación se extendió a las ramas industriales.

Consiste en la creación de equipos multidisciplinarios sobre todo en las matemáticas, la física y otras disciplinas, los que recibieron el nombre de equipos de [investigación de operaciones](https://www.gestiopolis.com/teoria-matematica-administracion-investigacion-operaciones/) (IO), los cuales se utilizaron en la presentación, a los directivos y jefes de las organizaciones, de soluciones de problemas.

Posteriormente, con la aparición de las computadores aparecieron otras posibilidades que permitieron profundizar y ampliar la cantidad de variables, así como mejorar los resultados de las soluciones, pudiéndose, crear modelos que simulaban con más exactitud la situación real, cambiar las variables en sí o sus valores y aligerar el tiempo de realización por la velocidad de cálculo de los equipos.

**ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION DELA PRODUCCION**

La [Administración](https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n) de la producción o la administración de operaciones es la administración de los recursos productivos de la organización. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios. La Administración de las Operaciones es un área de estudio o subciencia de la Administración.

Desarrollo histórico

Al remontarnos al pasado de la Administración de la Producción u Operaciones podemos darnos cuenta de que existen muy pocos antecedentes sobre este tema. Algunos escritores remontan el desarrollo de la administración a lo que ellos llaman “crear un cliente”, como es el caso de Drucker.

Drucker sostiene que para conocer la naturaleza de la empresa hay que partir de su propósito, el cual es “crear un cliente”. Los mercados son creación de los empresarios, cuya acción convierte el requerimiento potencial de los hombres en demanda efectiva.

*El cliente*

El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa, qué producirá y cómo prosperará. Lo que el cliente compra no es nunca un producto sino una utilidad, lo que ese producto o servicio le aporta.

El cliente es el cimiento de toda empresa y la clave de su perduración. Es con el fin de atender los requerimientos de los clientes que la sociedad confía a la empresa el uso de recursos creadores de riqueza.

El propósito esencial de toda empresa es crear un cliente; la empresa tiene solamente cuatro funciones básicas: la comercialización, la innovación, la productividad y la ganancia, que son las funciones que producen resultados: todo el resto de las actividades son “costos”.

*Comercialización*

Comercialización es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o los servicios desde el productor hasta el consumidor, es una función cuya responsabilidad incumbe a todos los integrantes de la empresa, no a un departamento o sector especializado.

*Innovación*

Innovación es el proceso que abarca desde la generación de ideas, pasando por la prueba de viabilidad hasta la comercialización del producto o servicio. Las ideas pueden referirse a desarrollar o mejorar un nuevo producto, servicio o proceso, mejoras continuas de sus productos y procesos, reducción de los costos, creación de servicios diferentes que ofrezcan un nuevo potencial de satisfacción. La innovación puede darse en muchos campos: tecnológico, económico, social.

*Productividad*

Productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. Por eso podemos definirla como el empleo óptimo, con el mínimo posible de problemas, de todos los factores de la producción, para obtener la mayor cantidad de producto de esos insumos, en las cantidades planificadas, con la calidad debida, en los plazos acordados.

*Ganancia*

Ganancia es la retribución implícita a los factores aportados por los propietarios de la empresa, donde lo podemos obtener del valor del producto vendido, descontando el costo de los insumos y la depreciación, pagos a los factores contratados, tales como salarios, intereses y arriendos. Es la única prueba efectiva del buen desempeño y es también un premio frente al riesgo de la incertidumbre. Es la fuente del capital necesario para la inversión y el crecimiento de la actividad y del empleo, y también el origen de los fondos fiscales que solventan a los servicios públicos y a la actividad estatal en general.

La producción es la transformación de unos insumos en productos, donde interviene la mano de obra; ésta puede presentarse de distintas maneras, como trabajando en el proceso de conversión o transformación de forma directa (operario, ingeniero, técnico).

**FUNCIONES BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PRODUCCIÓN**

**Diseño Industrial o Diseño/Desarrollo de Producto (Bien o Servicio)**

Es la concepción, programación, proyección y producción del Producto de la empresa.

**Diseño del Proceso.**

Procesos es el diseño del sistema de producción material. Donde se toma una decisión del tipo de tecnología que se utilizará, la distribución de las instalaciones, analizan el proceso, equilibrio de las líneas, control de proceso y análisis de transporte.

**Capacidad**

Capacidad es la determinación de niveles óptimos de producción de la organización —ni demasiado ni pocos—; las decisiones específicas abarcan pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.

**Administración de la cadena de Suministros**

Es la determinación de las relaciones con los proveedores, y su integración en el proceso productivo de la empresa.

**Contacto con los clientes**

Son todos los esfuerzos que realizan las empresas para mantener un vínculo con los clientes que deriven en la generación de pedido, son así mismo susceptibles de administrarse de forma de se influencie la demanda.

**Inventario**

Inventario es la administración de niveles de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las actividades específicas incluyen ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y el manejo de materiales...

**Fuerza de trabajo**

Fuerza de trabajo es la administración de empleados especializados, semi especializados, oficinistas y administrativos. Las actividades a desempeñar las podemos resumir en diseñar puestos, medición del trabajo, capacitación a los trabajadores, normas laborales y técnicas de motivación.

**Localización y Diseño de Planta**

Es la toma de decisiones sistemáticas sobre la localización de la planta de proceso, y el diseño interno de la misma teniendo en cuenta el producto que es responsabilidad de la empresa.

**Gestión de Calidad**

Calidad es la parte encargada de garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrece. Las actividades a desempeñar dentro de estas funciones son controlar la calidad, muestras, pruebas, certificados de calidad y control de costos.

**Mantenimiento**

Las actividades de la producción de operaciones representan la parte más grande del activo humano y el capital dentro de una empresa; los costos básicos de fabricación se contraen mediante las operaciones, es por ello que, dentro de una empresa, la administración de operaciones tiene un gran valor como arma competitiva, como estrategia; las fortalezas o debilidades de las cinco funciones de la producción pueden significar el éxito o fracaso de una organización; este sistema está estructurado mediante un conjunto de actividades y procesos relacionados para cumplir con el objetivo de crear bienes y servicios de calidad.

**Sistemas Productivos Particulares**

Producción Justo a Tiempo: Es aquel sistema que tiene como objetivo organizar la producción de forma que se aumente la velocidad de respuesta, se disminuyan los inventarios, se mejore la productividad, y se aumente la calidad de los bienes producidos. Para lo cual se requieren condiciones del diseño de la planta, el manejo de materiales, administración del mantenimiento, empoderamiento y entrenamiento para múltiples funciones de los empleados y empoderamiento de los proveedores involucrándolos en las decisiones estratégicas de desarrollo de producto.

**Los recursos que maneja son**

* Persona: es la Mano de Obra y los conocimientos.
* Partes: son los materiales e insumos.
* Plantas: son los edificios, instalaciones, máquinas.
* Planificación: sistema de planificación de la producción y recursos necesarios, la información para la toma de decisiones y el control de las operaciones.
* Procesos: las distintas fases del sistema productivo de la empresa u organización.
* Que se emplea en la forma breve y continua de la empresa.

Trabajo practico

* Volvemos a trabajar con nuestro emprendimiento.
* En el mismo señalamos e identificamos con una breve descripción los elemento de la administración de la producción que hemos visto en la ultima parte de la unidad
* Trabajo Individual y escrito
* Puesta en común con el curso y con el uso de pizarra
* En caso de no encontrar dentro de mi emprendimiento alguno de los elementos se deberá proyectar como incorporarlo y en que plazo

UNIDAD 3

La motivación

La palabra motivación deriva del [latín](https://es.wikipedia.org/wiki/Lat%C3%ADn) *motivus* o *motus*, que significa ‘causa del movimiento’. La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo». Otros autores definen la motivación como «la raíz dinámica del comportamiento»; es decir, «los factores o determinantes internos que incitan a una acción». La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Según la psicología y filosofía

En [psicología](https://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa) y [filosofía](https://es.wikipedia.org/wiki/Filosof%C3%ADa), la motivación implica estados internos que dirigen el organismo hacia metas o fines determinados; son los impulsos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con «[voluntad](https://es.wikipedia.org/wiki/Voluntad)» e «[interés](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Inter%C3%A9s_(psicolog%C3%ADa)&action=edit&redlink=1)».

**Tipos de teorías y modelos**

Las teorías de la Motivación pueden ser clasificadas en varias bases.

* [Natural vs. Racional](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Teor%C3%ADas_naturales_y_racionales_de_la_motivaci%C3%B3n&action=edit&redlink=1) basadas en si la teoría subyacente de la [Cognición](https://es.wikipedia.org/wiki/Cognici%C3%B3n) humana se apoya en fuerzas naturales (impulsos, necesidades, deseos) o algún tipo de racionalidad (instrumentalidad, significado, autoidentidad).
* [Contenido vs. Proceso](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Teor%C3%ADa_de_procesos_(Contenido_vs._Proceso)&action=edit&redlink=1) basada en si el foco está en el contenido ("qué") motiva frente al proceso ("cómo") toma lugar la motivación.

Las distintas escuelas de psicología tienen diversas [teorías](https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa) sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta. Todas aportan, desde diferentes perspectivas, conceptos clarificadores que explican cómo se origina (Para obtener éxito, culminar una expectativa, satisfacer un deseo).

Teorías y modelos psicológicos

La Motivación puede concebirse como un ciclo en el cuál los pensamientos influyen en los comportamientos, los comportamientos llevan al desempeño, el desempeño impacta en los pensamientos y el ciclo empieza de nuevo. Cada etapa del ciclo se compone de muchas dimensiones que incluyen estados, creencias, intenciones, esfuerzos, y retiradas, y todo ello puede afectar a la motivación que un individuo experimenta.

Motivaciones racionales

La idea de que los seres humanos somos racionales y que la conducta humana está guiada por la razón es vieja. Sin embargo, investigaciones recientes (en [Satisficing](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Satisficing&action=edit&redlink=1" \o "Satisficing (aún no redactado)) por ejemplo) ha debilitado significativamente la idea de [homoeconomicus](https://es.wikipedia.org/wiki/Homo_%C5%93conomicus" \o "Homo œconomicus) o de una [perfecta racionalidad](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Perfecta_racionalidad&action=edit&redlink=1) en favor de una [racionalidad limitada](https://es.wikipedia.org/wiki/Racionalidad_limitada).

**Teorías del incentivo: motivación intrínseca y extrínseca**

La motivación puede dividirse en dos teorías diferentes conocidas como motivación intrínseca (interna) o motivación extrínseca (externa). La primera viene del entendimiento personal del mundo y la segunda de la incentivación externa de ciertos factores.

Algunos factores extrínsecos pueden ser:

* El dinero
* El tiempo de trabajo
* Viajes
* Coches
* Cenas
* Bienes materiales

Todos estos factores pueden incrementarse o disminuirse en el espacio alrededor del individuo; sin embargo, los factores intrínsecos dependen del significado que le dé la persona a lo que hace. Si bien es cierto, los llamados factores extrínsecos también dependen de esta interpretación de la persona, éstos pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida, mientras que los intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la [mente](https://es.wikipedia.org/wiki/Mente) del individuo. Los factores intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes.

Existen tres factores intrínsecos importantes. Véase el libro de Daniel Pink sobre la motivación.

* Autonomía: el impulso que dirige nuestras vidas, libertad para tener control sobre lo que hacemos.
* Maestría: el deseo de ser mejor en algo que realmente importa.
* Propósito: la intención de hacer lo que hacemos por servicio a algo más grande que nosotros mismos.

Motivación intrínseca

La motivación intrínseca ha sido estudiada desde principios de la década de 1970. La motivación intrínseca podría definirse como el autodeseo de buscar cosas nuevas y nuevos retos, para analizar la capacidad de uno mismo, observar y adquirir más conocimiento. Está impulsada por un interés o placer por la tarea en sí misma, y reside en el individuo en lugar de depender de presiones externas o el deseo de recompensa.

El fenómeno de la motivación intrínseca fue reconocido por primera vez en estudios experimentales sobre la conducta animal. En estos estudios, se hizo evidente que los animales manifestaban comportamientos impulsados por la curiosidad, en ausencia de recompensa.

La motivación intrínseca es una tendencia motivacional natural y es un elemento fundamental en el desarrollo físico, social y cognitivo.

Los estudiantes que están motivados intrínsecamente participan en la tarea de buen grado, y trabajan para mejorar sus habilidades, lo que incrementará, a su vez, sus capacidades.[6](https://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n#cite_note-6) Los estudiantes tienen más probabilidad de estar motivados intrínsecamente si:

* atribuyen sus resultados académicos a factores que están bajo su control, también conocido como autonomía o [locus de control](https://es.wikipedia.org/wiki/Locus_de_control)
* creen que tienen las habilidades para ser agentes eficaces en el logro de sus objetivos deseados, también conocido como creencias de [autoeficacia](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Autoeficacia&action=edit&redlink=1)
* están interesados en dominar un tema, y no sólo en conseguir buenas notas.

Que un empleado se convierta en un profesional de IT porque quiere aprender cómo los usuarios de los ordenadores interactúan con las redes informáticas, es un ejemplo de motivación intrínseca. El empleado tiene la motivación intrínseca de adquirir más conocimiento.

Ventajas: La motivación intrínseca puede ser de larga duración y auto-sostenible. Los esfuerzos para construir este tipo de motivación también suelen ser los resultados de la promoción del aprendizaje de los estudiantes. Tales resultados se centran a menudo sobre el tema en lugar de recompensas o castigos.

Desventajas: Por otro lado, los esfuerzos para fomentar la motivación intrínseca pueden ser lentos para que afecte en el comportamiento y pueden requerir una larga preparación especial. Los estudiantes son individuos, por lo que pueden ser necesarios diferentes enfoques para motivar a cada estudiante. A menudo es útil saber lo que interesa a cada estudiante con el fin de conectar estos intereses con el tema. Para ello es necesario conocer a cada estudiante.

' Motivación intrínseca y la teoría de los 16 deseos básicos '

Línea del tiempo de los estudiosos de la motivación.

A partir de un estudio en el que participaron más de 6000 personas Steven Reiss propuso una teoría que encuentra 16 deseos básicos que guiarían prácticamente todos los comportamientos humanos. Los 16 deseos básicos que motivan nuestras acciones y definen nuestra personalidad son:

* Aceptación, la necesidad de sentirse aprobado.
* Curiosidad, la necesidad de aprender.
* Comer, la necesidad de alimentarse.
* Familia, la necesidad de tener hijos.
* Honor, la necesidad de ser leal a los valores tradicionales de nuestro grupo étnico o clan.
* Idealismo, la necesidad de buscar justicia social.
* Independencia, la necesidad de asegurar la individualidad.
* Orden, la necesidad de tener un ambiente organizado y estable.
* Actividad física, la necesidad de hacer ejercicio.
* Poder, la necesidad de influenciar.
* Romance, la necesidad sexual.
* Ahorrar, la necesidad de guardar.
* Contacto social, la necesidad de tener amigos.
* Posición social, la necesidad de destacar socialmente.
* Tranquilidad, la necesidad de sentirse seguro.
* Venganza, la necesidad de obtener un desquite.

Motivación extrínseca

La motivación extrínseca se refiere al desempeño de una actividad para conseguir un resultado deseado y es opuesta a la motivación intrínseca

La motivación extrínseca se genera por las influencias externas al individuo. En la motivación extrínseca, la pregunta más difícil de responder es ¿de dónde consigue la persona la motivación necesaria para llevar a cabo una tarea y seguir esforzándose con persistencia? Generalmente, la motivación extrínseca se utiliza para lograr los resultados que una persona no podría obtener de la motivación intrínseca.

Las motivaciones extrínsecas más comunes son las recompensas (por ejemplo dinero o buenas notas) por demostrar el comportamiento deseado, y la amenaza de castigo tras una mala conducta. La competición es un motivador extrínseco porque fomenta el ganar y el vencer a los demás, no sólo para disfrutar de las recompensas intrínsecas de la actividad. El aplauso del público y el deseo de ganar un trofeo también son incentivos extrínsecos. .

Investigaciones en Psicología Social han demostrado que las recompensas extrínsecas pueden llevar a un efecto de [sobrejustificación](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Sesgos_cognitivos" \l "Sesgos_en_la_toma_de_decisiones_y_predisposiciones_conductuales" \o "Anexo:Sesgos cognitivos) y una consecuente reducción de la motivación intrínseca. En un estudio que demuestra este efecto, niños que esperaban ser recompensados con un premio concreto por hacer dibujos, en observaciones posteriores, pasaron menos tiempo jugando con los materiales de dibujo que aquellos niños a los que no se les especificó un premio concreto.

Sin embargo, otro estudio demostró que estudiantes de tercer grado que fueron recompensados con un libro, en el futuro mostraron más comportamientos de lectura, lo que implica que algunos premios no debilitan la motivación intrínseca.  Aunque las [recompensas extrínsecas](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Sistema_de_recompensas&action=edit&redlink=1) podrían reducir el deseo de una actividad, el uso de coacciones extrínsecas, como la amenaza de castigo, contra la realización de una actividad, en realidad, puede incrementar el interés intrínseco hacia la misma actividad. En un estudio, a unos niños se les amenazó levemente en contra de que jugaran con un determinado juguete. Se encontró que la amenaza, en realidad, sirvió para aumentar el interés de los niños en el juguete, el cual no era deseado antes de la amenaza

* Hay muchos factores a tener en cuenta que ayudan de gran manera a estimular a los empleados sin la necesidad de invertir una gran suma de dinero para ello.

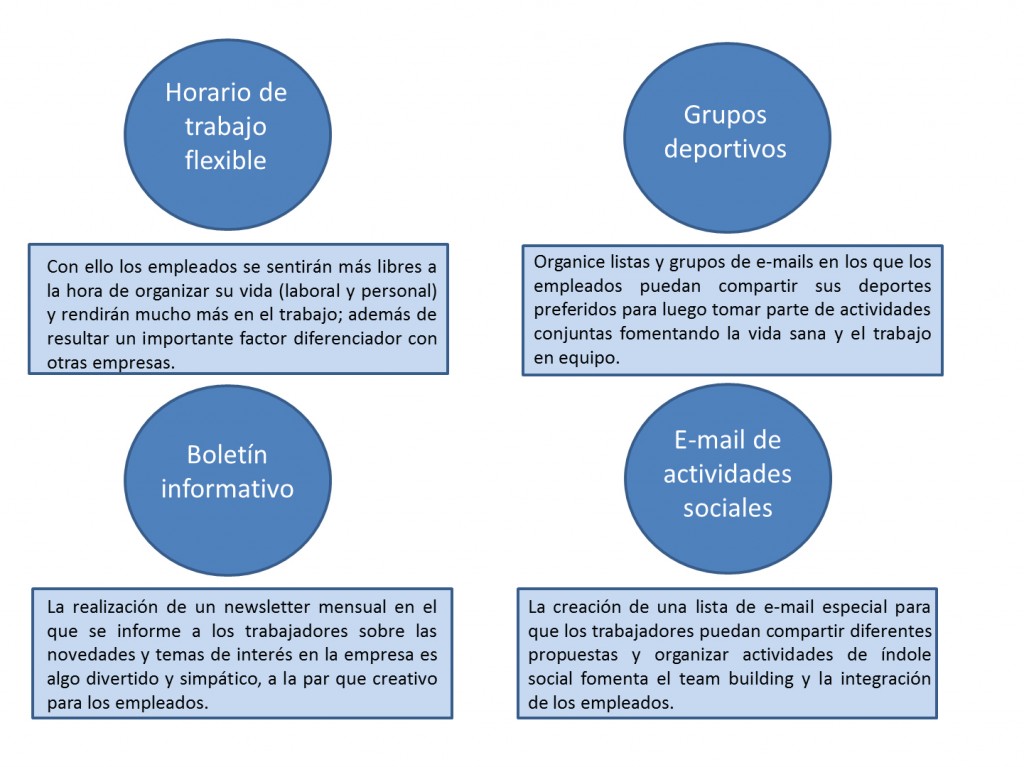
Natividad Pérez - Country Berlín . 14 de agosto de 2013

Contar con un equipo productivo y motivado es una de las claves principales para que una empresa tenga éxito. Muchos empresarios creen erróneamente que la subida del salario de sus empleados es la única manera de motivarlos, sin embargo, cada vez son más empresas las que han comenzado a desarrollar un *buen plan de motivación y team building* empresarial, demostrando que hay otros muchos factores a tener en cuenta que ayudan de gran manera a estimular a los empleados sin la necesidad de invertir una gran suma de dinero para ello.

Actualmente el empleado pasa un gran número de horas en la oficina, sobrepasando incluso las horas acordadas en su contrato y haciendo de la oficina su segundo (en ocasiones incluso primer) hogar; lo que hace imprescindible que el trabajador se sienta a gusto en su entorno laboral. De esta manera, *será más productivo* y podrá desarrollar su trabajo de mejor manera. Además, no hay que olvidar que el fomentar una buena relación entre los trabajadores genera un ambiente más agradable y relajado y una mejor comunicación entre distintos departamentos.

 La creatividad es una herramienta fundamental para desarrollar un buen plan

La pregunta es ¿Como podemos motivar a nuestros trabajadores y potenciar una mejor relación entre los diferentes departamentos? A continuación expondremos algunos ejemplos de las actividades desarrolladas por la empresa alemana Visual Meta GmbH y que nos servirán para tener una idea a la hora de desarrollar un plan de motivación empresarial. Las *actividades se dividen en tres grupos*: las que suponen coste cero, las que tienen un coste bajo o un coste inicial y que se amortiza en el tiempo y las que tienen un coste medio o medio-alto en función del desembolso que queramos realizar.

*Actividades sin coste alguno para la empresa:*  
[](https://www.motivacionymas.com/wp-content/uploads/2013/08/1.jpg)

*Actividades de bajo coste:*

[](https://www.motivacionymas.com/wp-content/uploads/2013/08/2.jpg)

*La motivación como clave del éxito empresarial*

* ¿Como podemos motivar a nuestros trabajadores y potenciar una mejor relación entre los diferentes departamentos?

Las actividades presentadas son solo algunos ejemplos que podrían formar parte de un plan de motivación empresarial y que las empresas pueden adaptar según el presupuesto con el que cuenten para ello y las necesidades de sus empleados. Sin embargo, cabe a destacar que, como se puede apreciar, *no se precisa exclusivamente de recursos económicos* y la creatividad es una herramienta fundamental para desarrollar un buen plan y llevarlo a cabo con éxito.

¿Y usted? ¿Le parece importante el tema? ¿Que actividades ha llevado a cabo en su empresa para motivar a sus empleados?

[Dirección y Liderazgo](http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/18/direccion-y-liderazgo/)

La dirección empresarial es la actividad destinada al [liderazgo](http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml), la conducción y el [control](http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml) de los esfuerzos de un [grupo](http://www.monografias.com/trabajos14/dinamica-grupos/dinamica-grupos.shtml) de individuos, que forman la empresa, hacia determinados objetivos comunes. Para definir y estructurar correctamente [el trabajo](http://www.monografias.com/trabajos/fintrabajo/fintrabajo.shtml) de un directivo debemos tener claras sus [funciones](http://www.monografias.com/trabajos7/mafu/mafu.shtml) y atribuciones, éstas puede ser divididas en varios aspectos.

El liderazgo es aquella parte de las actividades del directivo mediante la cual se puede influir en la conducta de las personas y grupos, para que voluntariamente confluyan hacia el logro de los objetivos deseados. Es decir, una persona puede  estar al mando en una empresa, pero eso no la convierte necesariamente en líder. No es lo mismo ser un jefe que un líder. El jefe puede lograr que los demás realicen sus tareas por obediencia, dinero, miedo a perder el trabajo, etc. mientras que el líder consigue que sus seguidores lo hagan porque lo desean. debemos tener claras sus [funciones](http://www.monografias.com/trabajos7/mafu/mafu.shtml) y atribuciones, éstas puede ser divididas en varios aspectos.

Importancia de la dirección

La dirección es la parte esencial y central de la [administración](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/index.shtml), a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnica complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás [técnicas](http://www.monografias.com/trabajos6/juti/juti.shtml) útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la [mecánica](http://www.monografias.com/trabajos35/newton-fuerza-aceleracion/newton-fuerza-aceleracion.shtml) administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el [corazón](http://www.monografias.com/trabajos5/ancar/ancar.shtml) de lo administrativo.

Importancia del liderazgo en las organizaciones

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la [misión](http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml), [comunicación](http://www.monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml) de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, [justicia](http://www.monografias.com/trabajos14/hanskelsen/hanskelsen.shtml) y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de [integración](http://www.monografias.com/trabajos11/funpro/funpro.shtml), es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un [objetivo](http://www.monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos-educacion.shtml) común. [La comunicación](http://www.monografias.com/trabajos/lacomunica/lacomunica.shtml) cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar [acciones](http://www.monografias.com/trabajos4/acciones/acciones.shtml) eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la [acción](http://www.monografias.com/trabajos35/categoria-accion/categoria-accion.shtml) y en [los valores](http://www.monografias.com/trabajos14/nuevmicro/nuevmicro.shtml) fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible. Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de [interacción](http://www.monografias.com/trabajos901/interaccion-comunicacion-exploracion-teorica-conceptual/interaccion-comunicacion-exploracion-teorica-conceptual.shtml) entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

En resumen el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una [planeación](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml) adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

¿El Líder nace o se hace?

Seguramente cada uno de nosotros tenemos una opinión al respecto y no estaremos muy equivocados, ya que esta es una vieja polémica mantenida por teóricos destacados en el estudio del liderazgo, la administración y la dirección, que ha generado opiniones diversas al respecto:

Algunos teóricos consideran que el líder nace con unas cualidades innatas. Mantienen que o se nace con cualidades como inteligencia, carisma, optimismo, espíritu de lucha, etc., o no se pueden desarrollar por mucha formación que se reciba.

Podemos concluir diciendo que el liderazgo se basa en un reconocimiento espontáneo por parte del resto del equipo. Si el grupo detecta carencias significativas terminará por rechazarlo. Es por ello necesaria la preparación y la experiencia profesional.

Cualidades del Líder:

1. Brillante: destaca entre los demás.
2. Con visión de futuro.
3. Activo, con iniciativa para tomar decisiones y asumir riesgos.
4. Buen comunicador: sabe transmitir los mensajes y captar la atención.
5. Convincente en la negociación.
6. Inspira confianza y contagia entusiasmo.
7. Exigente consigo mismo y con los empleados.
8. Carismático, con una habilidad natural para persuadir a sus seguidores.

Podemos concluir diciendo que para un funcionamiento eficaz de la empresa y el desarrollo de un excelente clima laboral, se debe procurar que directivo y líder sean una misma persona. De esta manera se evitarán conflictos entre la autoridad formal y la autoridad moral surgida de las relaciones informales existentes en el entorno de trabajo.

Dirección y Liderazgo

La dirección empresarial es la actividad destinada al [liderazgo](http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml), la conducción y el [control](http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml) de los esfuerzos de un [grupo](http://www.monografias.com/trabajos14/dinamica-grupos/dinamica-grupos.shtml) de individuos, que forman la empresa, hacia determinados objetivos comunes. Para definir y estructurar correctamente [el trabajo](http://www.monografias.com/trabajos/fintrabajo/fintrabajo.shtml) de un directivo debemos tener claras sus [funciones](http://www.monografias.com/trabajos7/mafu/mafu.shtml) y atribuciones, éstas puede ser divididas en varios aspectos.

El liderazgo es aquella parte de las actividades del directivo mediante la cual se puede influir en la conducta de las personas y grupos, para que voluntariamente confluyan hacia el logro de los objetivos deseados. Es decir, una persona puede  estar al mando en una empresa, pero eso no la convierte necesariamente en líder. No es lo mismo ser un jefe que un líder. El jefe puede lograr que los demás realicen sus tareas por obediencia, dinero, miedo a perder el trabajo, etc. mientras que el líder consigue que sus seguidores lo hagan porque lo desean.

*Nancy Villalona*

Trabajo practico 1

* Posicionarme como Director de mi emprendimiento
* LECTURA DEL MATERIAL “DIRECCION Y LIDERAZGO”
* ¿Cuales de las mencionadas cualidades del líder tengo?
* ¿Cuales otras no mencionadas tengo?
* ¿Cuales creo que habría que agregar al listado?
* Priorizar tres de las mencionadas que considero indispensables para mi emprendimiento
* ¿Como influyen concretamente las seleccionadas en mi emprendimiento?
* De las mencionadas ¿cuales cualidades me faltan?
* ¿Como creo que podría trabajar esas cualidades de las que me faltan para tratar de incorporarlas?

Trabajo practico 2

* Elaborar un plan de motivación destinado a mi emprendimiento que contenga una descripción de las actividades previstas, al menos cinco
* Explicar fundamentar detallando a quien va dirigido , recursos , plazos.
* En forma individual , por escrito
* Plenario con el curso en forma oral

UNIDAD 4

Análisis de costo-beneficio

El análisis de costo-beneficio o coste-beneficio es un término que se refiere tanto a una disciplina formal ([técnica](https://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnica)) a utilizarse para evaluar, o ayudar a evaluar, en el caso de un proyecto o propuesta, que en sí es un proceso conocido como evaluación de proyectos; o un planteamiento informal para tomar decisiones de algún tipo, por inteligencia inherente a toda acción humana. Se usa para determinar las opciones que proveen la mejor forma de conseguir beneficios manteniendo los ahorros.[1](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_costo-beneficio#cite_note-1)​

Bajo ambas definiciones, el proceso involucra, ya sea explícita o implícitamente, un peso total de los gastos previstos en contra del total de los beneficios previstos de una o más acciones con el fin de seleccionar la mejor opción o la más rentable. Muy relacionado, pero ligeramente diferentes, están las técnicas formales que incluyen análisis costo-eficacia y análisis de la eficacia del beneficio.

El costo-beneficio es una [lógica](https://es.wikipedia.org/wiki/L%C3%B3gica) o [razonamiento](https://es.wikipedia.org/wiki/Razonamiento) basado en el principio de obtener los mayores y mejores [resultados](https://es.wikipedia.org/wiki/Beneficio_econ%C3%B3mico) al menor [esfuerzo](https://es.wikipedia.org/wiki/Esfuerzo) invertido, tanto por [eficiencia](https://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia) técnica como por [motivación](https://es.wikipedia.org/wiki/Motivaci%C3%B3n) humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica, aquellos dónde los beneficios superan el costo son exitosos, caso contrario fracasan.

Costo-Beneficio

El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la [teoría de la decisión](https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_la_decisi%C3%B3n). Pretende determinar la conveniencia del [proyecto](https://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto) mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados [directa](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Costo_directo&action=edit&redlink=1) e [indirectamente](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Costo_indirecto&action=edit&redlink=1) de dicho proyecto. Este método se aplica a obras sociales, proyectos colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc., prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas.

Proceso

La siguiente es una lista de pasos que comprenden un análisis genérico de costo-beneficio.

1. Lista las alternativas de proyectos/programas.
2. Listar a las partes
3. Seleccione la(s) medida(s) y mida todos los elementos de costo/beneficio.
4. Predecir el resultado del costo y los beneficios durante el período pertinente.
5. Convierta todos los costos y beneficios en una moneda común.
6. Aplicar la tasa de descuento.
7. Calcule el valor presente neto de las opciones del proyecto.
8. Realizar análisis de sensibilidad.
9. Adopte la opción recomendada.

*Estrategia*

La disciplina de coordinar las acciones y recursos para conseguir una finalidad.

EL [CONCEPTO](http://www.monografias.com/trabajos10/teca/teca.shtml) DE ESTRATEGIA

"Los administradores son artesanos y la estrategia es su arcilla"

Múltiples Interpretaciones:

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

Estrategia como Plan

Un curso de [acción](http://www.monografias.com/trabajos35/categoria-accion/categoria-accion.shtml) conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los [objetivos](http://www.monografias.com/trabajos16/objetivos-educacion/objetivos-educacion.shtml) de [la empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml). Normalmente se recoge de forma explícita en [documentos](http://www.monografias.com/trabajos14/comer/comer.shtml) formales conocidos como planes.

Estrategia como Táctica

Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor.

Estrategia como Pauta

La estrategia es cualquier conjunto de [acciones](http://www.monografias.com/trabajos4/acciones/acciones.shtml) o [comportamiento](http://www.monografias.com/trabajos16/comportamiento-humano/comportamiento-humano.shtml), sea deliberado o no. Definir la estrategia como un [plan](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml) no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento.

Estrategia como Posición

La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la [empresa](http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml) en el entorno, sea directamente competitiva o no.

Estrategia como Perspectiva

La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la [organización](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml) lo que la [personalidad](http://www.monografias.com/trabajos14/personalidad/personalidad.shtml) para el [individuo](http://www.monografias.com/trabajos28/aceptacion-individuo/aceptacion-individuo.shtml).

El gran aporte de Henry Mintzberg consiste en un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que tradicionalmente son objeto de [debate](http://www.monografias.com/trabajos16/tecnicas-didacticas/tecnicas-didacticas.shtml#DEBATE) en el campo de [la ciencia](http://www.monografias.com/trabajos16/ciencia-y-tecnologia/ciencia-y-tecnologia.shtml) de la [administración](http://www.monografias.com/trabajos36/administracion-y-gerencia/administracion-y-gerencia.shtml).

A continuación se exponen los puntos más salientes de su [ensayo](http://www.monografias.com/trabajos14/nociones-basicas/nociones-basicas.shtml):

Las [Estrategias](http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml) son tanto planes para el futuro como patrones del pasado

Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un "proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un [estado](http://www.monografias.com/trabajos12/elorigest/elorigest.shtml) futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado."

De esta definición se destaca el concepto de estrategia como un plan puramente racional y formal que se define hacia el futuro con total prescindencia del pasado.

Bajo esta misma línea de [pensamiento](http://www.monografias.com/trabajos14/genesispensamto/genesispensamto.shtml), Jean Paul Sallenave expone la existencia de dos enfoques antagónicos en los [modelos](http://www.monografias.com/trabajos/adolmodin/adolmodin.shtml) [intelectuales](http://www.monografias.com/trabajos31/rol-intelectuales/rol-intelectuales.shtml) estratégicos, para inclinarse finalmente por el segundo de ellos:

Enfoque de proferencia: afirma que el futuro es la "continuación del presente, que, a su vez, es la prolongación del pasado".

Enfoque prospectivo: según este enfoque, el futuro no es necesariamente la prolongación del pasado. La estrategia puede concebirse independientemente del pasado.

Henry Mintzberg no niega la importancia de mirar hacia al futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas –deliberadas o no- no dejan de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro. Así, el estratega sabe con precisión que le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un [conocimiento](http://www.monografias.com/trabajos/epistemologia2/epistemologia2.shtml) profundo y detallado de sus capacidades y de su [mercado](http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml). Los estrategas se encuentran situados entre el pasado las capacidades corporativas y el futuro de sus oportunidades de mercado.

En consecuencia, al incorporar la importancia de las experiencias pasadas, su concepto de estrategia se aparta de la concepción clásica, para arribar al primer concepto clave:

Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado

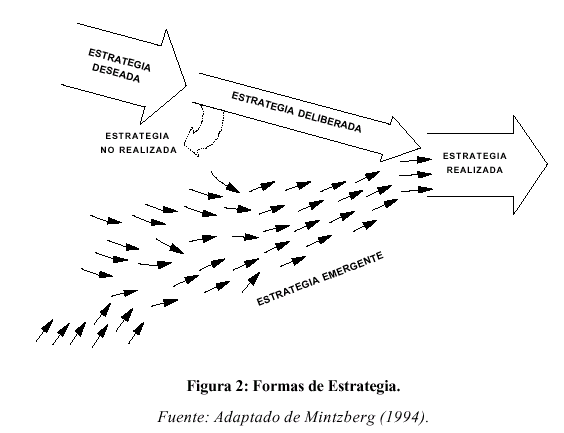
Estrategias deliberadas y Estrategias emergentes

En el campo epistemológico son conocidas dos corrientes rivales que tratan de explicar el proceso de generación de conocimiento científico: el [método](http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml) deductivo y el método inductivo. Bajo el primero de ellos, toda acción está precedida por un conjunto de expectativas e [hipótesis](http://www.monografias.com/trabajos15/hipotesis/hipotesis.shtml). El método inductivo, en [cambio](http://www.monografias.com/trabajos2/mercambiario/mercambiario.shtml), primero realiza la acción y posteriormente arriba a la formulación de hipó[tesis](http://www.monografias.com/trabajos/tesisgrado/tesisgrado.shtml) para sus modelos.

Este mismo debate se presenta en el campo del management. En el orden nacional, el Dr. Federico Frischknecht ha titulado a su obra "De las Ideas a la acción.... y de la acción a las ideas!", en una clara referencia a la importancia de la [retroalimentación](http://www.monografias.com/trabajos5/teorsist/teorsist.shtml#retrp) que cierra un circuito de "pensamiento – acción – pensamiento ....-".

Henry Mintzberg se introduce en estos temas al reconocer la existencia de "estrategias deliberadas" y "estrategias emergentes" como puntos [límites](http://www.monografias.com/trabajos6/lide/lide.shtml) de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se "modelan" en el mundo real.

En efecto, si bien es lógico imaginar que "primero se piensa y después se actúa", no menos importante -e igualmente lógico- es plantear que al momento de ejecutarse las ideas se produzca un proceso de [aprendizaje](http://www.monografias.com/trabajos5/teap/teap.shtml) a través del cual "la acción impulse al pensamiento" y de esta forma surja una nueva estrategia. Sencillamente, las estrategias pueden formarse como respuesta a una situación cambiante, o pueden ser generadas en forma deliberada.

"No se requiere que las estrategias sean deliberadas, es posible asimismo que, en mayor o menor medida, surjan

El aprendizaje estratégico

Detrás de lo expuesto en el apartado anterior, se encuentra el concepto del "[aprendizaje estratégico](http://www.monografias.com/trabajos33/aprendizaje-estrategico/aprendizaje-estrategico.shtml)". Ningún estratega "piensa unos días y trabaja otros", por el contrario está en constante sincronización "ideas – acción" sin perjudicar el lazo vital de retroalimentación que las une.

Este concepto implica que de alguna forma "todos lo niveles de [la organización](http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml) son estrategas". La noción de que la estrategia es algo que debe generarse en los altos niveles, muy lejos de los detalles de la actividad diaria, es una de las más grandes falacias de la [administración estratégica](http://www.monografias.com/trabajos14/administracionestrg/administracionestrg.shtml) convencional.

Mientras una estrategia exclusivamente deliberada impide [el aprendizaje](http://www.monografias.com/trabajos5/teap/teap.shtml) una vez que ha sido formulada, una estrategia emergente lo promueve y estimula. En efecto, el aprendizaje se da sobre la marcha...

Sin embargo ha de tenerse en cuenta que así como las estrategias deliberadas impiden el aprendizaje, el [desarrollo](http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml) de estrategias de forma exclusivamente emergente impide el [control](http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml).

Finalmente, puede concluirse:

"Las estrategias mas eficaces son aquellas que combinan la deliberación y el control

con la flexibilidad y el aprendizaje organizacional"

El cambio organizacional

Según la [teoría](http://www.monografias.com/trabajos4/epistemologia/epistemologia.shtml) del cambio organizacional los estrategas tienen que escoger entre tratar el cambio en forma incremental y lineal, o en forma fundamental y diagnóstica. Si se opta por una estrategia de "cambio incremental", lo probable es que se atienda "primero a lo primero" y que los cambios necesarios se hagan en orden, uno por uno. Si se elige una estrategia de "cambio fundamental", las consecuencias para la organización son que la organización misma, sus partes y sus relaciones cambiarán simultáneamente. La efectividad de estos enfoques rivales es motivo de debates, con adherentes de gran peso en ambos casos. Veamos dos ejemplos:

Eliyahu Goldratt, en su obra "[La meta](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml)" señala que "toda empresa, en el proceso de llegar a su meta, se encuentra con uno o mas cuellos de botella. Si no fuese así, la empresa tendría un lucro infinito". Según su enfoque, una vez que un cuello de botella es superado, se genera un feed-back, y se identifica una nueva restricción sobre la cual trabajar. Este proceso permite la mejora continua de los resultados, a través de la administración de cambios incrementales implementados según un ordenamiento específico: la importancia de su incidencia negativa en el logro de los objetivos.

Richard Beckhard y Wendy Pritchard, en cambio, se enrolan en el enfoque del "cambio fundamenta". Los líderes de la organización deben tener una visión clara del estado final que desean para todo el [sistema](http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml), incluyendo dimensiones tales como su negocio, su organización y sus maneras de trabajar. Esa visión debe actuar como [fuerza](http://www.monografias.com/trabajos12/eleynewt/eleynewt.shtml) integrante de una multitud de cambios aparentemente dispares que hay que efectuar. El plan para hacer los cambios debe ser integrado.

Al respecto, Mintzberg despliega un razonamiento de [naturaleza](http://www.monografias.com/trabajos36/naturaleza/naturaleza.shtml) kuhniana: ambos enfoques son efectivos, la clave es saber cómo y cuando promover el cambio. La "teoría cuantitativa" -en la cual se apoya- señala que durante la mayor parte del [tiempo](http://www.monografias.com/trabajos901/evolucion-historica-concepciones-tiempo/evolucion-historica-concepciones-tiempo.shtml) se sigue una misma orientación estratégica signada por el cambio "evolutivo", hasta que la organización pierde sincronización con el [medio ambiente](http://www.monografias.com/trabajos15/medio-ambiente-venezuela/medio-ambiente-venezuela.shtml) y se hace necesario un drástico viraje estratégico en el que se alteran muchos de sus patrones. Este disturbio revolucionario provocó un "salto" hacia una nueva estabilidad.

En primer lugar, hay que considerar que el concepto mismo de la estrategia está arraigado a la estabilidad y no al cambio; la ausencia de estabilidad implica ausencia de estrategia pues no habrá ningún rumbo hacia el futuro ni patrón del pasado.

Hecha esta primera apreciación, identifica dos períodos distintos de comportamiento organizacional según el momento:

|  |  |
| --- | --- |
| "Desarrollo Normal" | "[Revolución](http://www.monografias.com/trabajos10/era/era.shtml) Cuantitativa" |
| Gobierna la estabilidad: los cambios estratégicos son incrementales, pero dentro de la misma orientación. | Se produce un viraje estratégico radical, impulsado por turbulencias del medio [ambiente](http://www.monografias.com/trabajos15/medio-ambiente-venezuela/medio-ambiente-venezuela.shtml), en el que se producen cambios en la [misión](http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml), la [identidad](http://www.monografias.com/trabajos14/cambcult/cambcult.shtml), las relaciones entre los interesados clave, en la forma de trabajar y –fundamentalmente- en la [cultura](http://www.monografias.com/trabajos13/quentend/quentend.shtml#INTRO). |
| Se da la mayor parte del tiempo. | Las reorientaciones estratégicas ocurren a través de saltos cuantitativos breves y concisos. |
| El énfasis está puesto en la [eficiencia](http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml): al hacerse "más de lo mismo" se goza de los beneficios de la curva de aprendizaje, lo que permite ganar en eficiencia, al tiempo que se desarrollan cualidades distintivas y se refuerza la identidad | Es énfasis está puesto en la [eficacia](http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml): es el momento de la experimentación y la [creatividad](http://www.monografias.com/trabajos13/indicrea/indicrea.shtml), en el afán de adaptarse a las nuevas condiciones del medio ambiente. |
| Es el tiempo de "cosechar" | Es el tiempo de "sembrar" |
| Se caracteriza por la rigidez y el control | Se caracteriza por la flexibilidad y la experimentación |

PERFIL DEL ESTRATEGA

El rol del "modelador" de estrategias

El estratega no es sólo un planificador o un visionario sino un sujeto en continuo aprendizaje para gobernar un proceso en el cual las estrategias y las visiones pueden surgir, así como pueden ser concebidas de manera deliberada.

La dedicación, experiencia, el toque [personal](http://www.monografias.com/trabajos11/fuper/fuper.shtml), el [dominio](http://www.monografias.com/trabajos7/doin/doin.shtml) del detalle, el sentido de la armonía y la [integración](http://www.monografias.com/trabajos11/funpro/funpro.shtml), la emoción y la pasión, son los ingredientes básicos para el [éxito](http://www.monografias.com/trabajos15/llave-exito/llave-exito.shtml) del estratega.

En [función](http://www.monografias.com/trabajos7/mafu/mafu.shtml) de todo lo expuesto, es posible identificar cuatro puntos a tener en cuenta:

Administración de la estabilidad

Si las estrategias requieren de estabilidad, los estrategas no tendrían que obsesionarse con generar cambios fundamentales. Por el contrario, deben mantener la orientación, ganar en eficiencia centrándose en los [procesos](http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml#PROCE) y reforzar la identidad y las características distintivas.

Detección de discontinuidades

Sin perjuicio de lo indicado en el punto anterior, es probable que el hecho de "hacer más de lo mismo" provoque que la organización pierda sincronización con el medio ambiente. El reto real del estratega consiste en detectar las sutiles discontinuidades que puedan dar indicios de la necesidad de cambios fundamentales. Para ello el estratega deberá tener la mente ágil y una clara comprensión de la situación.

Conocimiento del negocio

El [líder](http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml) no puede "diseñar estrategias" alejado de los detalles operativos de su negocio. Por el contrario, allí, en la línea de acción, es donde se encuentra la mejor [información](http://www.monografias.com/trabajos7/sisinf/sisinf.shtml), la que permite detectar oportunidades y aprender por la contrastación entre las ideas y los hechos.

Administración de patrones

La labor del [gerente](http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml) no consiste sólo en preconcebir estrategias, sino también reconocer su surgimiento en cualquier otra parte de la organización e intervenir cuando sea necesario.

ENFOQUES ANTERIORES Y ACTUALES SOBRE ESTRATEGIAS

Innovación de Conceptos

Como resumen de lo expuesto en las secciones anteriores y con el objeto de resaltar los principales aportes de Henry Mintzberg, se expone el siguiente cuadro comparativo:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Concepto | Enfoque Anterior | Henry Mintzberg |
| Definición de  Estrategia | "Proceso racional a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado." | "La estrategia debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones: como Plan, como Pauta, como Táctica, como Posición y como Perspectiva" |
| Génesis de la Estrategia | "Las estrategias eficaces son formalmente diseñadas a través de un proceso analítico que llevan a cabo los máximos responsables de la organización" | "No se requiere que las estrategias sean deliberadas, es posible asimismo que, en mayor o menor medida, surjan" |
| Cambio Organizacional | Cambio Incremental  "El cambio debe implementarse en forma incremental y lineal. Debe atenderse "primero a lo primero", implementándose los cambios necesarios según su orden de importancia, uno por uno | "Ambos enfoques son efectivos, la clave es saber cómo y cuando promover el cambio. La "teoría cuantitativa" señala que durante la mayor parte del tiempo se sigue una misma orientación estratégica signada por el cambio "evolutivo", hasta que la organización pierde sincronización con el medio ambiente y se hace necesario un drástico viraje estratégico en el que se alteran muchos de sus patrones. Este disturbio revolucionario provocó un "salto" hacia una nueva estabilidad" |
| Cambio Fundamental  Los líderes de la organización deben tener una visión clara del estado final que desean para todo el sistema, incluyendo dimensiones tales como su negocio, su organización y sus maneras de trabajar. Esa visión debe actuar como fuerza integrante de una multitud de cambios aparentemente dispares que hay que efectuar. El plan para hacer los cambios debe ser integrado |
| Ubicación del Estratega | "Las estrategias deben ser diseñadas por los niveles superiores de la organización". | "De alguna forma, todos los niveles de la organización son estrategas" |

Trabajo practico

* Realizar uncuestionariocon 10 preguntas sobre costo beneficio
* Elaborar la respectivas respuestas a las preguntas
* Idem los dos puntos anteriorsrespecto al tema “Estrategia”
* Elaborar un perfil de unEstratega que contenga 5 ccualidades esperables y 5 evitables en el rol