



ADMINISTRACIÓN – 4TO AÑO

MATERIAL DE CÁTEDRA - DEPARTAMENTO CONTABLE



MATERIAL DESARROLLADO POR EL DEPARTAMENTO CONTABLE DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE COMERCIO N° 46
"DOMINGO GUZMAN SILVA"



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

TEMA 1

Importancia de las Organizaciones.

Las organizaciones son, tal vez, uno de los elementos más comunes de la vida cotidiana de nuestra sociedad. Nosotros estamos en permanente contacto con organizaciones. Es así que si uno quisiera entender su importancia y el rol que ellas ocupan no hay nada más ilustrativo que nombrar algunos ejemplos, como lo son las obras sociales, los clubes y hospitales, las sociedades de fomento, las cárceles, los teatros, las bibliotecas, el ejército, las iglesias, las escuelas y facultades; así como grandes empresas como *Mc Donald's*, Ferrari, M&M, IBM, e incluso otras no tan grandes como pueden ser una verdulería, una carnicería, una farmacia o la panadería del barrio.

Estos ejemplos nos muestran que esta materia no es algo abstracto, sino que va a analizar elementos que son parte de nuestras vidas y que influyen en nuestros pensamientos, cultura, ideologías, así como también en múltiples decisiones diarias, como pueden ser a dónde salir para entretenerse, con quiénes, hasta qué hora, con qué ropa, etc.

Richard Hall comenta: “Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea. Nos rodean. Nacimos en ellas y, por lo general, morimos en ellas. Nuestro tiempo de vida entre ambos extremos está lleno de ellas. Es imposible escapar de ellas. Son tan inevitables como la muerte y los impuestos”.

Santiago Barcos plantea: “Las organizaciones se han convertido en poderosas fuerzas sociales, que ejercen un poder significativo en la sociedad y modelan su vida”.

Una definición posible de organización sería entonces:

Organizaciones son aquellas **agrupaciones humanas** que fueron **constituidas y dirigidas** conscientemente para alcanzar **determinados fines**.

Elementos De Las Organizaciones

No hay una organización igual a otra. Cada una de ellas tiene características, cultura, metodologías, fines, estructuras diferentes. Sin embargo, se puede decir que todas comparten algunos elementos que son propios de las organizaciones: los recursos con que cuentan. Los describimos a continuación.



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

Recursos humanos

Son las personas con que cuenta la organización para lograr sus objetivos; es decir, las que trabajan en ella. La importancia que se le dio a este recurso a través de la historia fue diferente. En la actualidad, se considera que es uno de los recursos más importantes (sino el más importante) que posee una organización.

La administración de los recursos humanos es una de las áreas de mayor estudio. Incluye aspectos como la motivación, retención, incentivos, capacitación, etcétera.

Recursos materiales

Son aquellos bienes muebles e inmuebles con que cuenta la organización para llevar a cabo sus operaciones. Algunos ejemplos son los insumos, ingredientes, dinero, materias primas, instalaciones, maquinarias, herramientas, locales, fábrica, vehículos, impresoras, computadoras, mesas, sillas, muebles, estantes, escritorios, televisores, etcétera.

Recursos naturales y energéticos

Son la tierra, el aire, el agua, la luz solar, combustibles y energía eléctrica, luz solar, etc. con que pueda contar la organización.

Las organizaciones están tendiendo a un modelo organizacional de *Green Office*, un modelo cuyo objetivo es reducir las emisiones de dióxido de carbono y la huella ecológica que dejan las oficinas. *Green Office* conduce a los empleados de una oficina a trabajar en un medio ambiente más agradable, mejora la conciencia por el medio ambiente y lleva a una reducción de costos. La aplicación de este programa beneficiará tanto a la organización como al medio ambiente.



Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

Conocimiento y cultura organizacional

La información, las ideas y el conocimiento que forman parte y hacen a la organización son recursos intangibles y valiosos.

En muchas organizaciones hay inversiones muy grandes que tienen como único fin resguardar estos recursos. Algunos ejemplos pueden ser: un listado de clientes de una organización, la forma de realizar el pan de una panadería, el conocimiento de los ingredientes de un chocolate, etcétera.

Símbolos y prestigio

¿Alguien se puede imaginar cuánto valen la “M” de Mc Donalds, la marca Microsoft o el caballito de Ferrari?

Las marcas, los símbolos, logotipos hacen al producto o servicio que brinda una organización identificable. Cualquiera de nosotros podrá identificar si se trata de una Coca Cola o si se trata de una Pepsi, con el solo hecho de ver cuál es la marca, o el envase del producto.

Las marcas generan asociaciones en el individuo que despiertan sentimientos. Es posible que cuando uno vea la marca Nike la asocie al deporte y la competencia; y cuando vea la marca PlayStation, la relacione con diversión.

Estos elementos intangibles en ocasiones son los recursos de mayor valor económico para las organizaciones. La historia, las relaciones comerciales, la calidad de los productos, las

Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

publicidades y demás estrategias de comercialización llevan a posicionar a las marcas, símbolos, logotipos o nombres dentro de la sociedad.

Además, muchas organizaciones son identificadas, no por una imagen específica, sino por la ubicación en que se encuentran, lo que venden, la calidad y variedad de los productos o servicios que venden u ofrecen, su precio, entre otras características. Esto también es un activo de la organización que hay que considerar dentro de este grupo.



Tipos de Organizaciones

Existen diferentes tipos de organizaciones

Las empresas

Una empresa es un grupo social que produce bienes y/o servicios, tendientes a la satisfacción de las necesidades de la sociedad. En general, su objetivo natural y principal es la obtención de utilidades.

Un importante *Diccionario jurídico*¹ define: "Empresario es la persona que forma parte de una empresa o la tiene toda de su cuenta, contribuyendo a ella con su **capital** y sufriendo las pérdidas o reportando las ganancias".

Esta definición de empresario da a entender que uno de los elementos más importantes de las empresas es el capital. Por medio de este capital, este tipo de organizaciones realiza inversiones con las cuales procura,





Domingo Guzmán Silva



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

Beneficio económico o utilidades: ganancias que obtiene una organización por el desempeño de sus funciones. Generalmente se define como la diferencia entre los ingresos y los costos totales.

Capital: es la suma de recursos, bienes y valores para desempeñar las actividades de la organización.

mediante la prestación de servicios o venta de bienes, obtener una ganancia, a riesgo de perder el capital.

Administración pública

La administración pública es la organización del gobierno de un Estado. Sus objetivos deben estar en función de lo que quiere y necesita la comunidad. Debe tender al diseño, aprobación y ejecución de las políticas para lograr esos objetivos.

La administración pública abarca a los distintos entes y dependencias que integran el Poder Ejecutivo Nacional, y los poderes ejecutivos provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, así como las administraciones municipales.

Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Las ONG son organizaciones privadas, independientes de gobiernos públicos, creadas con fines sociales o humanitarios. Los miembros son llamados "socios" o "afiliados". Es importante destacar que estas organizaciones no persiguen fines de lucro. Esto no significa que descuiden la administración de los recursos, sino que los objetivos principales de la organización son los sociales o humanitarios.

Existen diferentes tipos de ONG, como fundaciones y asociaciones. Algunos ejemplos son:

Rotary Club

La misión de Rotary Club Internacional, asociación mundial de clubes rotarios, es servir a los demás, promover elevados estándares éticos y fomentar la comprensión, la buena voluntad y la paz en el marco del espíritu de compañerismo de los dirigentes empresariales, profesionales y cívicos que integran los clubes rotarios.

Clubes

El primer artículo del estatuto social de la asociación civil River Plate, establece que:

"Artículo 1° - El CLUB ATLETICO RIVER PLATE, fundado el 25 de Mayo de 1901, en la ciudad de Buenos Aires en la que fija su domicilio legal, es una Asociación Civil con Personería Jurídica, cuyas finalidades y propósitos son:

a) Propulsar el desarrollo integral de la cultura física, moral e intelectual de sus asociados, a cuyo efecto habilitará las instalaciones deportivas y sociales que permitan los medios y recursos a su alcance;



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

b) Organizar competencias y torneos y participar en todos aquellos actos relacionados con sus fines que organicen las entidades a las que la Institución se halle afiliada;

c) Promover el espíritu de unión y sociabilidad entre sus asociados;

d) Mantener relaciones con las instituciones nacionales y extranjeras, que tengan afinidad de propósitos, a cuyo efecto podrá establecer las delegaciones y representaciones que sean convenientes.”

Clasificación de las Organizaciones

Las organizaciones las podemos clasificar según diferentes criterios:

Según los propietarios

Privadas: aquellas que no pertenecen al Estado.

Estatales: los capitales para el funcionamiento de la organización fueron aportados por el Estado.

Mixtas: existe participación en los capitales de la organización, tanto privados como públicos.

Según sus fines

Con fines de lucro (empresas).

Sin fines de lucro. El capital no es invertido para la búsqueda de una ganancia, sino para cumplir fines comunitarios, sociales, políticos, culturales, deportivos, etcétera.

Según su tamaño

Grandes

Medianas

Pequeñas

Generalmente, el criterio para determinar el tamaño de una organización está dado por la cantidad de personas que trabajan en ella.



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

¿Qué es el medio ambiente? ¿Cómo influye en las organizaciones?

En la teoría de las organizaciones, el medio ambiente o entorno es aquello que se encuentra fuera de la organización y que la rodea y/o afecta.

La organización interactúa con diferentes elementos del entorno. Estos elementos, de forma directa o indirecta, influyen sobre las organizaciones.

Entorno inmediato

Hay un entorno inmediato a la organización, que interactúa con ella y la afecta directamente. Por ejemplo:



Competidores: son organizaciones que ofrecen los mismos productos o servicios que la nuestra, y cuyo comportamiento organizacional está dirigido por un objetivo que se enfrenta al mismo que perseguimos. Por ejemplo, consideremos el caso de que siendo IBM competidora de Hewlett Packard, ambas busquen ser líderes en ventas. HP se puede ver perjudicada por una decisión de IBM de lanzar al mercado una nueva computadora totalmente innovadora, que lleve a que los consumidores la adquieran, en lugar de comprar computadoras de HP.

*Domingo Guzmán Silva*

Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

Proveedores: son aquellas organizaciones o personas que nos proveen de materiales e insumos necesarios para la operatoria de nuestra organización. Para una carnicería, un proveedor es el frigorífico al cual le compra la carne. La carnicería se puede ver afectada, en caso de que el frigorífico tome la decisión de cambiar la calidad de la carne que vende, o decida aumentar el precio.

Clientes: son aquellas personas que consumen el servicio o producto que brinda la organización. Por ejemplo, un empresario podría tomar la decisión de invertir en un ciber con las mejores consolas de video-juegos para atraer al público adolescente. Este empresario, por ejemplo, se ve afectado por las decisiones de los consumidores de dejar de ir a los cibernets y pasar a jugar desde sus casas con máquinas propias.

Organismos oficiales: son organismos gubernamentales, ya sean municipales, provinciales o nacionales. Por ejemplo, una ley lanzada desde el gobierno nacional que imponga límites de horario para el ingreso a bares y discotecas, afecta directamente a una discoteca.

Organizaciones laborales: Se trata de los sindicatos a los cuales están asociados los empleados de una organización, que pueden influir en nuestra organización directamente. Supongamos que deciden hacer una huelga y a raíz de ello parar las operaciones por un día. Esto generará problemas que repercutirán directamente en el seno de la administración de la empresa.

Entorno mediato

El entorno mediato es el entorno más amplio. Produce efectos sobre los elementos del medio inmediato y luego terminan afectando a la organización. Veamos algunos ejemplos:

El entorno demográfico: la cantidad de personas que habita una zona influye en nuestras organizaciones. Por ejemplo, si uno tiene una carnicería en un pueblo pequeño, no va a tener la misma cantidad de potenciales clientes que los que tendría si el local estuviera en el centro de una gran ciudad; así como tampoco se va a ver afectado por grandes competidores.

El entorno económico: la situación económica de un país es importante y está incluida dentro del entorno mediato de una organización. Por ejemplo, una crisis económica sin duda puede afectar a nuestros clientes, que probablemente reduzcan el consumo de los artículos que nos compran; o un contexto inflacionario lleva a la necesidad de actualizar constantemente los precios de venta para poder cubrir los costos.

El entorno político: las políticas, declaraciones, acciones y regulaciones del gobierno pueden llegar a afectar a nuestro ambiente inmediato. Por ejemplo, una política de freno a las importaciones podría afectar a nuestros proveedores, que podrían no estar en condiciones de proveernos los mismos materiales que antes.

El entorno tecnológico: los avances tecnológicos generan muchos cambios en las organizaciones, que las afectan de diferentes maneras. Por ejemplo, si la competencia adquiere una maquinaria de última tecnología que permite producir un producto a menores costos que nuestra organización, va a tener una ventaja competitiva con respecto a nosotros.

El entorno natural o medio ambiente: en muchas ocasiones, las condiciones naturales llevan a afectar de alguna manera a nuestro ambiente inmediato. Por ejemplo, Los clientes de una aseguradora podrían verse afectados por una lluvia de granizo que dañó sus autos, y hacer los reclamos correspondientes. Este acontecimiento podría afectar directamente a la aseguradora.



Domingo Guzmán Silva

Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

El entorno cultural:

la cultura de la sociedad en la que la organización está inmersa influye sobre las organizaciones. La cultura de una sociedad genera diferentes comportamientos en los clientes, puesto que los incita a consumir diferentes productos. Mientras que un argentino consume yerba mate, dulce de leche y alfajores, porque son elementos que están inmersos en su cultura, un estadounidense suele consumir otros productos como mantequilla de maní.



Por Caloi

Visión, Misión y Objetivos

Las organizaciones, por definición, son creadas por los fundadores para el cumplimiento de determinados fines. Toda la estructura organizativa está fundada en una misión organizacional.

Pero ¿qué es la misión? Cuando se habla de este tema se suelen utilizar conceptos como misión, visión y objetivos como si fuesen lo mismo. En este apartado buscaremos clarificar el tema.

La visión

Es el sueño de los socios fundadores, la imagen que ellos se crearon al momento de crear la organización.

Esto es muy importante, porque guía a la organización hacia un camino, es la fuente de inspiración para el negocio. Sobre todo en organizaciones jóvenes y en desarrollo, es la guía que da fuerzas para continuar en aquellas etapas difíciles. Muestra hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo.

Una visión bien formulada debe ser breve, inspiradora, clara, fácil de captar y recordar. Veamos algunos ejemplos:

La visión de la empresa automotora Ford es convertirse en la compañía principal del mundo de productos y servicios para el automóvil.

Para Disney, la visión es "Hacer feliz a la gente".



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

La misión

La misión de una empresa resulta de conocer a qué se dedica una organización, para qué existe. La misión es el propósito o razón de ser de la empresa. Es la declaración de aquello que pretende realizar en el sistema en el cual interactúa.

La definición de la misión puede ser crucial. Establecer una misión estrecha puede delimitar el accionar de una organización y hasta llevarla al fracaso. Levitt, en su libro *Innovaciones en Marketing* (1965), dio ejemplos ilustrativos, como el caso de la industria cinematográfica de Hollywood que no se involucró oportunamente en el negocio de la televisión, por haber definido a la misión como “producir cine”, en lugar de “producir entretenimiento”.

Ejemplos de misión

Declaración de la misión de Gas Natural: “La Misión del Grupo Gas Natural es atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a sus clientes servicios y productos de calidad respetuosos con el medio ambiente, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales”.

Misión de *Facebook*: es ser una herramienta social que conecte a las personas con la gente que lo rodea.

Los objetivos

Los objetivos proporcionan la dirección para todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los parámetros respecto de los cuales se evalúan los logros. Las decisiones y acciones de los miembros de la organización deben estar orientadas a lograr los objetivos. Un objetivo es claramente definido si puedo controlar su cumplimiento.

Los objetivos son determinados por los gerentes de nivel alto, fluyen hacia abajo en la organización y se convierten en sub objetivos para cada área de la organización. Se parte de un objetivo ambiguo definido por un gerente, como “incrementar el liderazgo del mercado”, y luego se van haciendo más específicos a medida que van bajando a nivel departamental, hasta llegar a nivel de objetivos particulares para una persona.

Muchas organizaciones utilizan el sistema de administración por objetivos (APO), de acuerdo con el cual estos se establecen por acuerdos mutuos entre quien evalúa y quien tiene que desempeñarse y llevar a cabo las actividades para su cumplimiento.



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

Cultura Organizacional

Cada una de las personas tiene una única personalidad: características, rasgos, temperamento, que hacen a la forma de interactuar de una persona con otras. Una organización también tiene personalidad, y es lo que llamamos “cultura”.

La cultura organizacional implica un conjunto de normas, costumbres, actitudes, ritos, valores, creencias compartidas por quienes conforman la organización.

Hay ciertas cosas que se desarrollan dentro de una organización y que tienen una explicación más allá de la estructura o la industria en la que se esté trabajando. Hay cuestiones que son implantadas en la organización desde su fundación o como solución a determinados problemas, y que se decide mantener a través de los años.

Podemos comparar dos empresas de la industria petrolera que tienen una facturación, estructura y tamaño similar. Sin embargo, podrían observarse grandes diferencias entre ellas, que están determinadas por la cultura organizacional. Por ejemplo, podemos encontrar:

† Organización Tipo 1

- † Los empleados basan sus decisiones en reglas documentadas
- † Reticencia al cambio
- † Supervisión exhaustiva
- † Escasa preocupación por la motivación del personal

† Organización Tipo 2

- † La administración alienta el cambio y la toma de riesgos
- † Promueve y premia la innovación
- † Pocas normas y reglas que los empleados deban cumplir
- † Supervisión relajada
- † Existe un departamento de Recursos Humanos preocupado por la motivación de sus empleados

Probablemente, una persona que pase a trabajar de una de las empresas a la otra, va a notar un gran cambio, dado principalmente por la cultura organizacional.

Edgar Schein definió cultura de la siguiente manera:

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía sus problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y, por tanto, deseable para

enseñarlo a los miembros nuevos como la forma indicada para percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos.”



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

Muchos administradores tienden a ver a la cultura organizacional como algo sin mucha importancia y además, lo consideran algo sobre lo que no tienen capacidad de control. Pero esto es claramente un error. En el mundo de los negocios de hoy, los líderes corporativos están encontrando que las estrategias de sus negocios tienen poca probabilidad de éxito si la cultura de la organización impide el cambio o se encuentra enfrentada a los planteos estratégicos.

Una estrategia integral debería identificar las implicancias de la cultura en el modelo de negocio. Si la cultura está alineada a la estrategia, los administradores deben ayudar a reforzar aquellos atributos que así lo generen. Si la cultura no está alineada, entonces se deben desarrollar programas específicos para influir sobre el cambio cultura y direccionarla a una situación deseada.

El Iceberg de la cultura organizacional

En las organizaciones se produce el llamado “efecto Iceberg” que analiza los dos aspectos: aquella pequeña parte que flota sobre la superficie, y que resulta visible; y aquella gran parte que resulta oculta o poco evidente. En esta representación de un iceberg, “lo formal” representa la parte visible y “lo informal” de la organización la parte invisible.

Un pequeño porcentaje de la empresa está compuesto por lo “formal”, donde se hallan: misión, visión, objetivos y la planificación estratégica en sí misma; mientras que otra gran

parte corresponde a lo “informal”, en la cual se incluye a los deseos, anhelos, creencias, pensamientos de los colaboradores, así como la admiración hacia los líderes, entre otros factores que comprenden la cultura organizacional o cultura corporativa.





Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

Las organizaciones Internacionales

El comercio y la competencia internacionales se intensificaron notablemente en las últimas décadas. En este mundo global las organizaciones deben luchar por captar mercados en el extranjero.

La inversión directa consiste en aquellas inversiones en activos extranjeros de forma tal que se obtiene participación en la toma de decisiones en la administración de la organización en la cual se invierte.

Empresa multinacional: es una gran corporación con operaciones y divisiones distribuidas en varios países.

Antes de invertir en otro país, una organización debería evaluar las economías de los diferentes países. Así como también la infraestructura con que cuenta para desarrollar las actividades que se espera que realice la organización (sistemas de comunicación, facultades, transportes, etcétera). Otro factor a tener en cuenta es la estabilidad política. Por último es importante saber si la cultura del país es compatible con la estrategia organizacional.

De todas maneras, los administradores no pueden volver a las organizaciones en multinacionales en un corto plazo. Se requiere tiempo y decisiones cuidadosamente tomadas. Lo normal es que la organización pase varias etapas para volverse internacional.

1° Etapa: se trata, básicamente, de exportación de bienes producidos en el país de origen y vendidos en otro país. Cuando las relaciones están avanzadas los empleados nacionales ya tienen una relación fluida con los actores en el extranjero.

2° Etapa: cuando las relaciones son más fluidas pueden celebrarse contratos de licencias o franquicias para expandir y desarrollar sus negocios en el exterior.

Licencia: contrato por el cual una persona recibe el derecho de uso de varios de los bienes de otra persona.

Franquicia: concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.

La franquicia es un tipo especial de licencia en el que una organización concede los derechos de explotación de determinada marca o nombre comercial. En este modelo de negocio se desarrollaron grandes empresas como McDonald's, Starbucks, Subway, Hard Rock, etcétera.

Este modelo, si bien permite la externalización de sus negocios, no obtienen la completa administración de las decisiones de estas sucursales.

3° Etapa: en esta etapa las organizaciones deciden directamente realizar una inversión directa e instalar una filial en otro país. Una alternativa es lo denominado *joint venture* (alianza estratégica).

4° Etapa: en esta etapa las organizaciones pasan a tener una red estratégica global de participaciones en el extranjero. Se desarrolla más allá de algunos países selectos y trabajan estratégicamente a lo largo y ancho del globo asumiendo el liderazgo.

*Domingo Guzmán Silva*

Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

En este tipo de casos, las organizaciones deben adaptar su cultura y costumbres a las de diferentes países. Las costumbres de un país de oriente no son las mismas que la de un país latino. El gerente de una multinacional debe ser consciente y lidiar con estas dificultades.

La concentración económica de las corporaciones multinacionales

El fenómeno descrito anteriormente de internacionalización de las organizaciones lleva a que las grandes corporaciones tengan la posibilidad de crecer a niveles exponenciales. Expanden sus mercados avanzando sobre diferentes territorios.

En Argentina, podemos observar como Telefónica, Repsol, Carrefour, Walmart,

Por Tabaré



McDonald's, Banco Santander, Banco Francés, Banco Galicia, Unilever, Procter & Gamble, Kimberly-Clark han tomado gran participación en el mercado y se volvieron en jugadores determinantes que cambiaron las reglas de juego. La competitividad en el mercado nacional no es el mismo, que antes de la invasión de las grandes corporaciones. El mercado es mucho más hostil, cambiante, dinámico.

En estas condiciones, son las grandes corporaciones quienes tienen mayor capacidad de adaptación, de respuesta, así como también mayor poder económico. Es natural que muchas empresas nacionales, más pequeñas y con mercados menores, se vean abatidos por esta realidad y hayan cerrado sus puertas o hayan sido absorbidas por estos grandes "monstruos".

El resultado final es mayor poder para estas multinacionales, mayor participación en el mercado y un mayor fuerza económica. Este círculo tiende a la concentración de capitales en pocas manos, y además, manos extranjeras.

Hay quienes están a favor y quienes están en contra del avance de las grandes corporaciones en el territorio nacional. Sin entrar en profundidad en ese debate, lo que queremos destacar es que es un hecho que ocurre. Está presente en nuestra vida.

ACTIVIDAD 1 : responder y completar



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____



Actividades

- 1) ¿Por qué crees que el estudio de la administración de las organizaciones es importante?
- 2) ¿Qué son las organizaciones?
- 3) Nombra seis organizaciones con fines de lucro: tres del rubro automotriz y tres del rubro gastronómico.
- 4) Lee el listado de las siguientes organizaciones y señala si son empresas, si pertenecen a la administración pública o son algún tipo de ONG:

	Empresa	ONG	Administración Pública
Mc Donald's			
Fundación Latinoamericana de Defensa del Trabajador			
Municipalidad de La Plata			
Asociación Padres y Amigos del Discapacitado			
Gobernación de la Provincia de Neuquén			
Canal 13 TV			

- 5) ¿Pueden dos hospitales tener diferentes misiones?
- 6) ¿Por qué se dice que las organizaciones interactúan con un medio ambiente dinámico?
- 7) Nombra un ejemplo en donde se pueda identificar la retroalimentación en un proceso administrativo, desde el punto de vista de las organizaciones como sistemas abiertos.
- 8) ¿Te imaginas a una empresa norteamericana y a una empresa argentina similares? ¿Crees que la cultura puede ser similar? ¿En qué se pueden distinguir?
- 9) ¿Por qué en la realidad actual la internacionalización de las organizaciones es más usual o, al menos, hay más facilidades que hace 25 años atrás?



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

TEMA 2

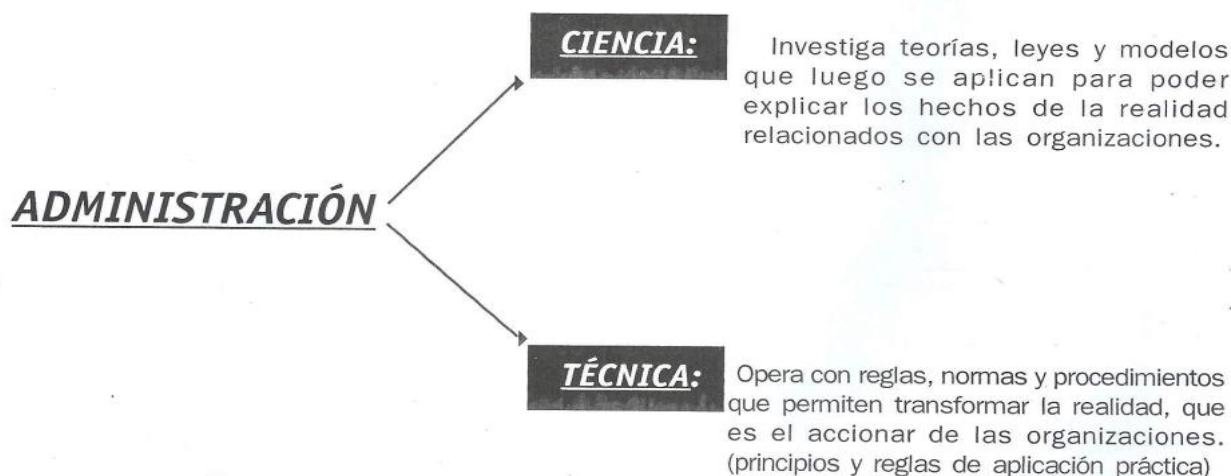
La Administración

Es el proceso a través del cual se diseña y mantiene un ambiente en el cual las personas trabajando en grupo, tiene como fin el logro de las metas establecidas, con eficiencia.

El concepto de administración ha venido cambiando con el correr de los años. Antiguamente, la administración sólo se relacionaba con lo económico o específicamente con los negocios.

Si bien este concepto seguirá existiendo, es necesario hablar de administración desde la dirección social, ya que la administración procura siempre que la dirección sea eficaz, y justamente en la «eficiencia de la dirección» se basa la administración actual.

La Administración como Ciencia y Técnica.



Sino operara la técnica, sólo quedarían a nivel teórico las explicaciones de la ciencia.

La técnica es el medio material que instrumenta y realimenta a la ciencia al determinar la necesidad de una mayor investigación, explicación y evaluación de la realidad que son las organizaciones.

Tanto la ciencia como la técnica se interrelacionan para llevar a cabo la función de la administración.



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

Objetivos de la Administración

Lograr los objetivos de una organización en forma eficiente y eficaz.

Dar una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla la organización.

Asegurar que la empresa desarrolle su actividad (producción de bienes o prestación de servicios).

Características de la Administración

Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.

Valor instrumental. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma, mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

Unidad temporal. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

Amplitud del ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Especificidad. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

Interdisciplinariedad. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

Proceso Administrativo

Es un proceso de fases o etapas sucesivas e interrelacionadas, a través de las cuales efectúa la Administración.

Fases del Proceso Administrativo





Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

PLANEACIÓN

A la hora de irnos de vacaciones con amigos o familia, preferimos decidir con anticipación a dónde nos vamos (playa o montaña), cómo nos vamos (tren, avión, micro, auto...), cuánto vamos a gastar (porque lo ahorramos, porque nos dan la plata...), y sobre todo qué tipo de vacaciones queremos (diversión, aventura, descanso...). Estos y otros interrogantes son planteados en nuestras mentes para el logro de nuestro principal objetivo.

Tal como cada uno de nosotros prefiere proyectar los pasos a seguir para conseguir un objetivo propuesto (como en el ejemplo anterior), así también lo hacen todas las organizaciones.

Pero entonces, vienen a nuestra mente varias preguntas: qué es planificar, para qué sirve, cuándo es necesario hacerlo y aún más importante, cómo planifico.

La planeación, consiste en un proceso a través del cual se establecen los objetivos (adónde se quiere llegar), se analiza la situación actual (dónde está la organización hoy), y se definen las estrategias y cursos de acción (cómo vamos a llegar) necesarios para alcanzar dichos objetivos.



Planificar nos ayuda a crear el futuro. De las decisiones que tomemos hoy dependerá el resultado obtenido, ya sea éxito o fracaso. También este proceso ayuda a hacer que nuestros objetivos puedan verse plasmados en la realidad.

El proceso de la planeación

Los pasos necesarios para realizar una planeación o planificación, son los siguientes:

1. ESTABLECER OBJETIVOS



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

Cualquier organización, desea alcanzar objetivos, es decir, aquella situación deseada o imagen que se pretende de cara al futuro.

Como se ha mencionado en apartados anteriores, los objetivos proporcionan la dirección para todas las decisiones y acciones gerenciales y forman los parámetros desde los que se evalúan los logros. Las decisiones y acciones de los miembros de la organización deben estar orientadas a lograr los objetivos

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Una vez que se establecieron los objetivos organizacionales, es necesario realizar un análisis de la situación actual de la organización para más tarde poder decidir cuál es la mejor acción que podemos tomar para el logro de los objetivos.

En primer lugar debemos hacer un análisis externo, que nos permita conocer la situación del entorno y detectar oportunidades y amenazas, y un análisis interno que nos permita conocer el estado o capacidad de la organización y detectar fortalezas y debilidades. En el análisis externo evaluaremos las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como a la competencia, clientes y proveedores.

Y en el análisis interno evaluaremos los recursos con que cuenta la empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etcétera.

Una de las herramientas más sencillas que permiten analizar la situación actual de cualquier organización es conocida como Matriz FODA. Dicha matriz permite observar la organización desde una perspectiva interna y otra externa. Vale aclarar que FODA es la abreviatura para las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Perspectiva interna de la empresa

Dentro de la perspectiva interna encontramos las fortalezas y debilidades.

Fortalezas: elementos positivos que posee la organización y que constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Es decir, son aquellas actividades internas de la organización que se llevan a cabo relativamente bien. Algunos ejemplos podrían ser: objetivos claros, foco en la capacitación de los empleados, excelente motivación de los empleados por el clima laboral-beneficios-salario, buenos tratos personales, responsabilidad social activa, etcétera.

Debilidades: factores negativos que se tienen y que se constituyen en barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones de conflicto, mal manejo de recursos, informalidad, poca ética, desorden, etcétera.

Perspectiva externa a la empresa

Dentro de la perspectiva externa encontramos las oportunidades y amenazas

Oportunidades: elementos del ambiente que la organización puede (debería) aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, posibilidad de implementar nueva tecnología que se encuentra en el mercado, una necesidad desatendida en el mercado, etcétera.

Amenazas: aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos si no se los previene o no se trabaja para evitarlos. Entre estos tenemos: falta de aceptación, competencia desleal, alta rivalidad por parte de los competidores, fenómenos naturales desalentadores para la actividad organizacional, situación económica incierta, etcétera.

Así como cualquier organización puede realizar un FODA para evaluar aquellos puntos positivos y negativos, te desafiamos a que construyas tu propio FODA: ¿cuáles



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

son tus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?

3. FORMULAR ESTRATEGIAS

Una vez que hemos establecido los objetivos y analizado la situación actual de la organización, pasamos a determinar las estrategias necesarias para alcanzar dichos objetivos.

Las guerras fueron el escenario donde apareció por primera vez la palabra ESTRATEGIA y se usaba para hacer alusión a los planes que diseñaba cada bando para vencer a su enemigo. Más tarde se comenzaron a utilizar en el ámbito empresarial y hoy en día, ya podemos decir que se aplica a nivel personal, para conseguir un trabajo, conquistar una pareja, etcétera

Peter Drucker fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser?

4. DISEÑAR PROGRAMAS O PLANES DE ACCIÓN

Una vez determinadas las estrategias pasamos a desarrollar los programas o planes de acción, que consisten en documentos en donde se especifica cómo se van a alcanzar los objetivos propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias. En dichos programas o planes, debemos especificar:

ACTIVIDAD 2

A. La Administración: CIENCIA, TECNICA, ARTE.

- 1) Buscar el significado de las palabras ciencia, técnica y arte
- 2) Investigar si la administración es ciencia, técnica y/o arte y porque

B. Proceso Administrativo

1. ¿Qué es un proceso?
2. ¿Qué es un proceso administrativo?
3. Definir planificación, Organización, Dirección y Control
4. Determinar en el siguiente ejemplo sobre la apertura de un HOTEL que etapa del proceso administrativo le corresponde a cada párrafo:
 - ✓ En su etapa inicial se trabajarán con empresas locales que puedan dotar del personal necesario, privilegiando siempre la contratación de personal calificado. Se buscará un bufete legal para conseguir los permisos legales en el menor tiempo posible.
 - ✓ En esta etapa revisamos que tanto las empresas prestadoras de servicios como los proveedores cumplan con todos los servicios acordados, caso contrario se buscarán nuevos proveedores



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

- ✓ El objetivo de la empresa es abrir un hotel de 30 habitaciones, 3 estrellas y una tienda de artesanías cercano a una playa. Se va a disponer de un capital de 1 millón de dólares, se deberá localizar el terreno adecuado, se procederá luego a su compra y posterior construcción.
- ✓ Después de consultar con varias empresas constructoras de la región se determina cual lo ofrece hacer en el menor plazo posible con los mejores estándares de calidad. También se localizó a las empresas de recursos humanos y servicios jurídicos de la región.

Resolver la siguiente situación

Tu grupo del colegio quiere irse de viaje, para más precisión pensemos en el viaje de egresados a Bariloche. Imaginemos al curso como una pequeña organización que tiene como objetivo lograr que todos puedan viajar.

1) ¿Qué estrategia utilizarán?

Ejemplo: juntar fondos a través de eventos.

2) ¿Cuál será su Programa o Plan de acción para llevarla a cabo?

Especifiquen pasos a seguir, asignación de recursos, responsables, etcétera.

TEMA 3 Diseño y estructura organizacional

La organización se focaliza en estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización. Durante este proceso es donde los gerentes diseñan la estructura de la organización. Pero ¿A qué llamamos estructura de la organización?

CONCEPTO Y TIPOS DE ESTRUCTURA EN LAS ORGANIZACIONES

La estructura de una organización se puede definir, tal como dice Mintzberg, como “las maneras en las que el trabajo en la organización se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre ellas”¹. Es decir, consiste en las diversas formas en que se definen las funciones de cada persona que forma parte de la organización, así como su responsabilidad, autoridad e interrelaciones, con la intención de obtener los objetivos organizacionales.

Por ello, según Robbins la estructura implica:

- “Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar las diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.”

Ahora bien, dentro de una organización se pueden encontrar dos estructuras:

La estructura formal, que es la que acabamos de describir y que es el fruto del diseño de los directivos. Es decir, supone una estructura intencional basada en una división racional del trabajo, donde la organización distingue y relaciona con precisión a cada uno de sus componentes según ciertas ideas o normas definidas por la dirección. La estructura formal establecerá la forma en la que se hayan repartido las diferentes funciones y actividades



Administración II

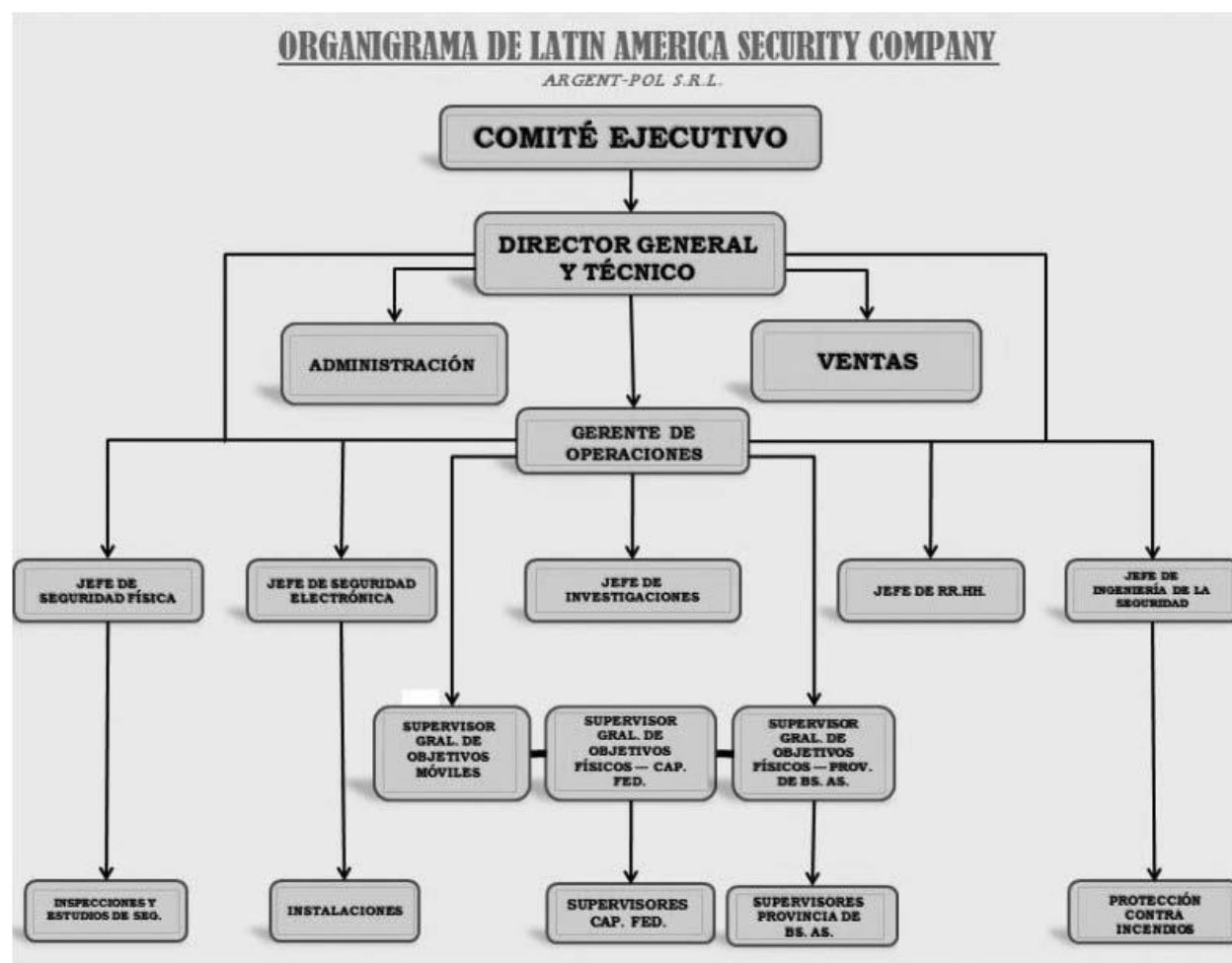
Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

de los individuos y las unidades, mostrando a su vez las relaciones de subordinación existentes entre ellos (jerarquía y autoridad formal). Esta estructura queda definida en el organigrama de la organización que es un documento que representa gráficamente la estructura de la organización, mostrando información sobre las distintas relaciones y jerarquías que existen entre las diferentes áreas organizacionales.

Organigrama: es la representación gráfica de la estructura formal de una organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas en la organización.

La estructura informal o social es la que se genera espontáneamente a partir de la dinámica y las relaciones interpersonales, no estando, por lo tanto, estas relaciones establecidas en la estructura formal. Los elementos fundamentales que guían la estructura informal son los intereses, el conflicto y el poder de las personas o coaliciones. Los directivos deben prestar atención a la estructura informal ya que el comportamiento organizacional estará explicado principalmente por ésta, es decir, por los valores, los sentimientos, la cultura, los conflictos de intereses, las estructuras de poder, los grupos informales, los liderazgos, etcétera.

Aquí podemos ver un ejemplo de organigrama de la empresa *Latin America Security Company*.





Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

ACTIVIDAD 3

Confeccionar los organigramas:

I) La empresa "COMPU SERVICE", se dedica a la venta de computadoras. La empresa está instalada en la ciudad de Paraná y cuenta con diversas unidades organizativas:

- a) El funcionario, con mayor autoridad y jerarquía es el propietario, quien desempeña el cargo de Gerente General y de él dependen los siguientes ejecutivos:
- b) Un asesor legal externo.
- c) Existen cuatro gerentes: financiero, producción, comercialización y personal.
- d) El gerente de producción supervisa a tres departamentos: compras, ensamble e informática
- e) El gerente financiero tiene bajo su tramo de control a tres departamentos: Contabilidad General, Contabilidad de Costos y Tesorería.
- f) El gerente de comercialización cuenta con un asesor de mercado y tres departamentos: publicidad, promoción y ventas.

II) La empresa "DORMIR BIEN", se dedica a la fabricación y venta de camas, y hamacas a nivel nacional. Los productos son reconocidos por su buena calidad. La empresa cuenta con diversas unidades organizativas:

- a) El funcionario, con mayor autoridad y jerarquía es el propietario, quien desempeña el cargo de Gerente General y de él dependen los siguientes ejecutivos y asesores:
- b) Dos asesores de mercadeo, uno interno y otro externo.
- c) Existen cuatro gerentes: uno financiero, uno de desarrollo organizacional, uno de producción y otro de comercialización. d) El gerente financiero supervisa a cuatro departamentos: contraloría, tesorería, informática y gestión. f) El gerente de producción tiene bajo sus órdenes a tres departamentos: logística, mantenimiento y procesos. g) El departamento de procesos tiene bajo su control también a dos unidades: camas y hamacas. h) El gerente de comercialización supervisa a cuatro departamentos: el de publicidad, el de mercado, el de promoción y el de ventas



Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

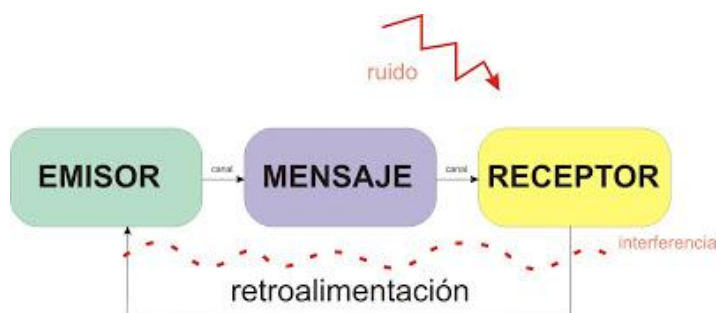
TEMA 4

La comunicación

La comunicación eficaz significa entender y ser entendido.

Básicamente, **la comunicación es la transmisión de un mensaje de una persona** (fuente /emisor) a otra/s persona/s (receptor/es).

La transmisión de dicho mensaje se realiza a través de un vehículo denominado “canal”, el cual puede ser oral, escrito, formal e informal, y puede ir de persona a persona o de una persona a varias.



La Comunicación dentro de las Organizaciones.

En una organización existen relaciones entre los distintos puestos que la integran, todo el tiempo necesitamos ponernos en contactos con otros, para coordinar actividades, para dar una orden, para enseñar, etc. Estas relaciones provocan desde la comunicación formal, otros vínculos de manera informal como la amistad, compañerismo, simpatía, entre otros.

Entre las relaciones que se pueden distinguir se encuentran:

- **RELACIONES TEÓRICAS** entre los diferentes puestos de trabajo (organización formal de la empresa).
- **RELACIONES LABORALES** entre las personas que ocupan cada uno de los puestos (organización social de la empresa)
- **RELACIONES HUMANAS** que se establecen entre las personas, pero por motivos diferentes a las actividades que desarrollan en la organización (organización informal).

Formas de comunicación en las organizaciones:

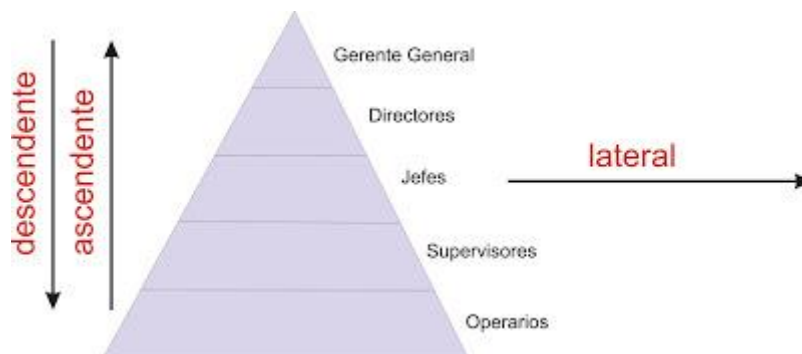
- **Comunicación Formal u Oficial:** Es la relación que existe entre los individuos por su participación en los puestos de trabajo que ocupan cada uno de ellos.

Se pueden distinguir 3 tipos dentro de la comunicación formal:



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____



- 1- **Comunicación vertical descendente:** aquella por la cual los jefes se ponen en contacto con los subordinados (de acuerdo a grados jerárquicos o al grado de autoridad).

Tipos de comunicación:

- a) **Ordenes.** La da un jefe, es dirigida hacia uno o varios subordinados, los que correspondan. Ej. se ordena tener documentación que respalden una operación determinada por una empresa.
- b) **Instrucciones.** Son de carácter general y se refieren a una situación de mayor amplitud o relevancia. Ej. se instruye en las nuevas formas de organizar un trabajo.
- c) **Informaciones.** Es donde los jefes informan a los subordinados sobre su función: manual de organización, publicaciones internas, avisos al personal.
- d) **Juntas y Asambleas.** Son reuniones periódicas entre una cantidad importante de jefes y subordinados

- 2- **Comunicación Vertical Ascendente:** Es aquella en donde los subordinados entran en contacto con sus jefes o superiores.

Tipos de comunicación:

- a) **Encuestas de actitud:** Consiste en medidas técnicas para seleccionar, estadísticamente, un conjunto de personas que son representativas de todos los miembros de la organización. *De esta forma se obtienen opiniones, ideas, sentimientos hacia la organización sobre disposiciones, medidas, políticas establecidas.*
- b) **Quejas:** Manifestaciones de inconformidades que revele un empleado o un grupo de empleados (se puede realizar a través de buzón de opinión). Si por ejemplo a algún obrero se le liquidó mal el mes ¿A dónde hace el reclamo?
- c) **Sugerencias.** Son sugerencias del personal para la mejora de múltiples funciones o aspectos de la organización (muchas empresas otorgan estímulos económicos para premiar sugerencias)
- d) **Reportes.** Son informes que surgen de un subordinado sobre cómo se realizan los trabajos (condiciones laborales, formas, etc.)
- e) **Consultas.** Son preguntas que surgen del personal y que permiten aclarar dudas.



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

LA IMPORTANCIA DE LAS COMUNICACIONES ASCENDENTES ES QUE PROPORCIONA CON LOS SUPERIORES UNA RETROALIMENTACIÓN CONSTANTE, TRASMITIENDO LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA TOMA DE LAS DECISIONES JERÁRQUICAS, PERMITE LA OPORTUNIDAD DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS, EXPONER QUEJAS Y BRINDAR SOLUCIONES, EXPRESAR SATISFACCIÓN O FALTA DE ELLAS.

- 3- **Comunicación lateral.** Es aquella en donde se establecen contacto entre personas del mismo nivel jerárquico: gerentes, jefes, supervisores, empleados.
- a. **Comités:** Grupos formados por niveles jerárquicos iguales, que se reúnen en forma periódica, para tratar de estudiar y/o resolver problemas en común.
 - b. **Mesas redondas:** son reuniones de jefes dedicadas a discutir e intercambiar ideas y opiniones sobre determinados problemas. (No tienen carácter de permanentes como los comités.)
 - c. **Juntas.** Son reuniones por niveles jerárquicos iguales, pero con la presencia de un funcionario superior que encauza la discusión y autoriza acuerdos o resoluciones sobre conflictos.
 - d. **Asesoría y consejo:** Consiste en la relación que se establece entre los jefes y los asesores (especialistas peritos, técnicos) que colaboran con ellos para el óptimo desarrollo de sus funcionarios.
- **Comunicación informal o extraoficial:** Son las relaciones que se originan como consecuencia de las comunicaciones formales, y se provocan por motivos particulares como edad, sexo, grado, educación, clase social, gustos o preferencias u otras circunstancias especiales. Es importante para el desarrollo de la organización, el conocimiento del conjunto de relaciones o comunicaciones informales, ya que en ciertos casos pueden favorecer la comunicación formal, o bien pueden provocar obstáculos o entorpecimientos de tareas que el jefe a cargo puede evitar. No es fácil el estudio y comprensión de los vínculos que se forman por comunicaciones informales, pero es de vital importancia porque de esta manera se pueden proteger las relaciones que coinciden con las formales o impedir los vínculos que tengan una tendencia contraria.

Conflicto en las Organizaciones

Existe **conflicto** cuando hay **diferencias** de pensamientos, de sentimientos o de proyectos entre los miembros de una organización.

Estas diferencias son las que le dan riqueza.

Entendiendo la diversidad que se presenta nace la fuerza del conjunto de los integrantes de la empresa.

El conflicto se da cuando las diferencias no tienen un espacio donde puedan expresarse o, si bien se expresan no son comprendidas por el grupo y no se resuelven.



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

¿Por qué y cómo surgen los conflictos?

Detrás de todo **conflicto** se encuentran los **intereses personales** de cada miembro de la organización. Dichos intereses están determinados por necesidades, valores y objetivos que cada miembro posea.

Por lo tanto, en toda organización, es preciso encontrar un **equilibrio** entre:

Las necesidades que todo individuo tiene con las necesidades que posee el grupo de trabajo.

Los intereses individuales con los intereses organizacionales o de cada sector en particular.

La distribución del poder dentro de los diferentes departamentos de la organización.

Los conflictos pueden estallar debido al desequilibrio que se produzca en alguno de los ámbitos de una organización, debido a las relaciones interpersonales, grupales o interorganizacionales que existen en cada actividad que se realiza.

Resolución de Conflictos

La única posibilidad de resolver los conflictos es afrontarlos para poder solucionarlos. Para esto es necesario:

Definir cuál es el conflicto

Reconocer quiénes están comprometidos

Comprender las causas del conflicto

Definir estrategias de resolución

Definir la acción a tomar (asumir, delegar y postergar)



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

Estrategias para la solución de Conflictos

Entre las estrategias que se presentan para resolver los conflictos surgidos dentro de una organización, las más comunes son:

LA NEGOCIACIÓN: Actividad en la cual las partes que representan intereses diferentes se comunican e interactúan influenciándose unas a otras con el fin de alcanzar un acuerdo mutuamente aceptado.

LA MEDIACIÓN: Tipo de negociación en la que interviene un tercero en el proceso de resolución de conflictos. Esa tercera parte (mediador) tiene como función lograr acuerdos entre las partes, a los que no podrían llegar por sí solas.

A su vez, la **mediación** puede ser **de contenido** o **de proceso**. En la primera, la decisión final de la resolución del conflicto la toma el mediador; en cambio, en la de proceso, el mediador interviene para la resolución del conflicto pero no toma decisiones.

ACTIVIDAD 4

Comunicación

- 1- ¿Por qué es importante comunicar? Imagina un problema que se puedan presentar en una organización por una mala comunicación ¿Qué diferencia existe entre la comunicación formal e informal? Dar ejemplos de cada una.
- 2- Reconocer que tipo de comunicación se da en cada caso
 - a) Reunión de jefes de diferentes secciones para opinar sobre distintas alternativas para la resolución de un problema que afecta a toda la organización.
 - b) Manifestación de un operario sobre la disconformidad en la tardanza de entrega de materias primas que dificulta la terminación en fecha de los pedidos solicitados
 - c) Instrucción emanada del jefe de compras sobre la forma en que se llevarán a cabo los pedidos a partir de la fecha
- 3- Completar el siguiente crucigrama:

1. Destinatario del mensaje	5. Vehículo por el cual se transmite el mensaje
2. Forma de comunicación que existe entre los puestos de trabajo	6. Mensaje que confirma la recepción y comprensión de lo recibido
3. Persona que emite el mensaje	7. Preguntas que emanan de los subordinados
4. Tipo de comunicación vertical descendente	

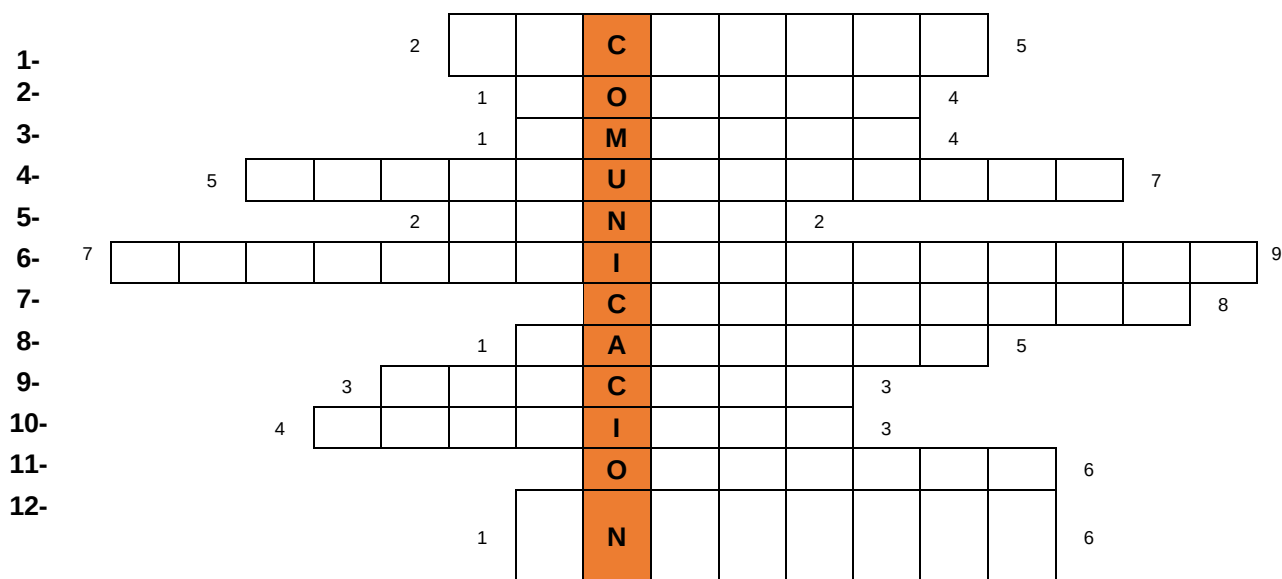


Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

8. Uno de los tipos de comunicación formal
9. Sinónimo de comunicación formal
10. Otro tipo de comunicación formal

11. Ejemplo de comunicación vertical descendente
12. Comunicación que se provoca por motivos particulares



ACTIVIDAD 5

Conflicto

El conflicto es inevitable en el entorno laboral, y pueden surgir conflictos entre compañeros de trabajo, supervisores y subordinados o entre los empleados y grupos de interés externos, tales como clientes, proveedores y agencias reguladoras. Manejar el conflicto es una competencia clave de gestión y todos los propietarios de pequeñas empresas deben estudiar y practicar habilidades efectivas de manejo de conflictos para mantener un ambiente de trabajo positivo.

Elegir 2 de los siguientes conflictos y determinar

- 1) Cuál es el conflicto
- 2) Reconoce cuáles son las partes de ese conflicto
- 3) Cuáles son las causas
- 4) Definir estrategias de resolución
- 5) Definir la acción a seguir (asumir, delegar y postergar)



Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

1- Problemas de discriminación

La discriminación puede ser una fuente de conflicto acalorado, lo que podría terminar en problemas legales para una empresa o sus propietarios. Los conflictos discriminatorios



pueden surgir de prejuicios personales por parte de los empleados o la percepción de malos tratos de los empleados. Como ejemplo de un conflicto relacionado con la discriminación, imaginemos un empleado de una

minoría en un ambiente de trabajo que siente que le están asignando constantemente las tareas de trabajo de más baja categoría en el grupo. Este empleado puede empezar a albergar resentimiento contra los miembros del equipo y directivos, con el tiempo atacando a través de disminución de la productividad o el conflicto verbal directo. Para resolver este problema, un administrador podría sentarse con todo el equipo y discutir la forma en que se asignan las tareas del trabajo, haciendo los cambios que sean necesarios para garantizar que las tareas se repartan de manera equitativa.

2- Conflictos de revisión de desempeño

A ningún empleado le gusta recibir una evaluación de desempeño negativa, pero dar un voto negativo en un examen



puede ser inevitable sobre la base de las propias acciones de los empleados durante el período de revisión. Los empleados pueden llegar a estar molestos por no recibir esperados aumentos de

suelo, promociones u otros incentivos relacionados con el rendimiento y pueden atacar mediante la difusión de chismes y descontento a través de una actitud negativa en el trabajo. Los empleados pueden discutir directamente con los supervisores durante las revisiones de desempeño, creando situaciones delicadas que requieren una comunicación discreta. Para resolver un conflicto que surge de una evaluación de desempeño negativo, trabaja directamente con el empleado para crear un plan de acción sólido y con plazos para mejorar su rendimiento y vincula la realización de estas metas a los incentivos garantizados. Permite a los empleados una voz cuando fijas metas para aumentar su dedicación al logro de los objetivos.

3- Conflictos con clientes

Los empleados de ventas y servicio al cliente pueden experimentar conflictos con los clientes sobre una



base bastante regular, dependiendo de la industria. Un conflicto común experimentado por los vendedores es un cliente insatisfecho que se siente defraudado personalmente por un vendedor individual. Por ejemplo, si un vendedor de automóviles

vende un auto usado sin una garantía de ejecución o garantía y el auto se le descompone al comprador, el comprador puede volver a enfrentarse con enojo el vendedor y pedir un reembolso. El mejor primer paso para resolver estos conflictos es la participación de un director que tenga derecho a ofrecer reembolsos, descuentos u otros gestos conciliatorios al cliente, a menos que esté en una situación donde los empleados estén facultados para tomar este tipo de decisiones.

4- Conflictos de liderazgo

Los choques de personalidad entre directivos y subordinados pueden causar una serie de conflictos interpersonales. Los



empleados pueden sentirse intimidados o presionados por más gerentes autoritarios o pueden percibir una falta de orientación de gerentes que no intervienen. Los gerentes con personalidades de tipo A pueden establecer metas

demasiado ambiciosas para sus subordinados, que fueron creadas para el fracaso y conflicto inevitable. Para hacer frente a estos desajustes de personalidad, primero trata de recoger un entendimiento entre el gerente y el subordinado para que cada uno entienda la perspectiva de los demás en la situación. Nunca trates de gestionar las situaciones de conflicto como audiencias disciplinarias, como si los gerentes tengan inherentemente razón y los empleados estén equivocados, lo que es una forma segura de perder a los buenos empleados. Si los dos no pueden llegar a un entendimiento, coloca al empleado bajo la supervisión de otro gerente, si es posible.



Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

TEMA 6

Liderazgo

El **liderazgo** es el arte de **motivar, comandar y conducir** a personas. Viene de la raíz inglesa *leader* que significa



'líder' y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado, o sea, liderazgo es la **cualidad de una persona para estar en la situación de líder**. Un líder no es impuesto es **escogido**. Para ser líder se necesita del apoyo de sus seguidores y son ellos que notando las aptitudes y actitudes de una persona líder lo escogen para guiarlos. Ser líder no significa necesariamente un reconocimiento formal, por lo tanto, 'estar en la situación de líder' es la **facultad de motivar a un grupo de**

personas para conseguir un objetivo.

Una actitud de **liderazgo** puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común.

El **liderazgo** es lo que caracteriza a un líder. Un líder, por su parte, es una persona que dirige o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo, ya sea en el contexto **empresarial, militar, industrial, político, educativo**, etc., aunque básicamente puede aparecer en cualquier contexto de interacción social.

El **liderazgo** puede surgir de forma **natural**, cuando una persona se destaca con el papel de líder, sin necesidad de poseer una posición o un cargo que lo faculden como tal. Este es un tipo de **liderazgo informal**. Cuando un líder es elegido por una organización y comienza a asumir una posición de autoridad, ejerce un **liderazgo formal**.

Sin embargo, no hay solo un tipo de líder, sino varios, dependiendo de las características del grupo (unidad de combate, equipo de trabajo, grupo de adolescentes). De hecho, existen **líderes situacionales**, que surgen para conducir momentos puntuales de una crisis o decisión. El líder proporciona la cohesión necesaria para lograr los objetivos del grupo. Un líder efectivo o eficaz sabe cómo motivar a los elementos de su grupo o equipo.

Hoy en día, se considera que el **liderazgo** es un comportamiento que se puede ejercitar y perfeccionar. Las habilidades de un líder implican carisma, paciencia, respeto, integridad, conocimiento, inteligencia, disciplina y, sobre todo, capacidad de influir en los subordinados. Un líder también debe ser visionario y tener una buena capacidad de comunicación para conseguir guiar al equipo.

Del mismo modo, el **liderazgo** puede entenderse **a nivel de instituciones, organismos u organizaciones** que se encuentran en una situación de superioridad en relación con sus competidores.



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

Liderazgo en la Organización

En el **contexto organizacional**, el **liderazgo** es un tema de vital importancia, ya que determina el éxito o el fracaso, la consecución o no de los objetivos establecidos o definidos. Especialmente, en el contexto de una **empresa o de una organización**, es importante distinguir entre el líder y el jefe. Un jefe tiene la autoridad para mandar y exigir obediencia de los elementos del grupo, porque a menudo se considera superior a ellos. Un buen líder proporciona orientación para el éxito, ejercitando la disciplina, la paciencia, el compromiso, el respeto y la humildad.

Tipos de Liderazgo



Los tres tipos o estilos clásicos de liderazgo que definen la relación entre el líder y sus seguidores son el autocrático, el democrático y el liberal (o *laissez-faire*).

Liderazgo Liberal (Laissez-Faire)

En el liderazgo liberal o *laissez-faire*, hay libertad y total confianza en el grupo. Las decisiones son delegadas y la participación del líder es limitada.

Liderazgo Autocrático

Es aquel donde el líder impone sus ideas y decisiones sobre el grupo, sin consultar ni solicitar opinión alguna.

Liderazgo Democrático

En el liderazgo democrático, el líder anima y estimula la participación del grupo y dirige las tareas. Es un tipo de liderazgo participativo, donde las decisiones se toman en conjunto después de la discusión o debate.

Liderazgo Transaccional

Se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo. El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos. Los líderes que utilizan el liderazgo transaccional como un modelo deben prestar atención a sus seguidores con el fin de encontrar las fallas y desviaciones. Este tipo de liderazgo es eficaz en situaciones de crisis y de emergencia, así como para proyectos que necesitan ser llevados a cabo de una manera específica.

Liderazgo Transformacional

En 1978 surge el término **liderazgo transformacional** en un estudio descriptivo sobre líderes políticos por James MacGregor Burns. Burns define liderazgo transformacional como "un **proceso** en la cual **líderes y seguidores** se ayudan mutuamente para avanzar a un **nivel moral y motivacional más alto**."



Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

A pesar de ser usado en el sector empresarial y de *coaching*, el término también es usado en psicología cuando Bernard M. Bass en el año 1985 complementa con los mecanismos psicológicos para un liderazgo transformacional.

ACTIVIDAD 6

Responder:

1. ¿Qué es el liderazgo?
2. ¿Qué significa ser un líder? ¿Qué representa la imagen de los pájaros?
3. ¿Qué características tiene un líder? ¿Se pueden aprender a ser líder?
4. Elegí un líder y explica las razones por las cuales lo es.
5. ¿Qué diferentes tipos de liderazgo pueden existir?
6. ¿Porque es importante el liderazgo en las organizaciones?

TEMA 7



El Departamento Comercial en la Empresa

Las empresas cuentan con una estructura organizativa que se presenta como un esquema formal de las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión, los procedimientos y también los sistemas en donde se encuentran las personas que tienen como meta llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización. Por lo tanto, la estructura organizativa se puede definir como una forma que adopta la empresa, es decir, de qué manera se organiza y cómo se conoce a la empresa como organización.

Para conocer las funciones del **departamento comercial** en la empresa debes tener en claro el concepto de marketing ya que es común que lo encontremos relacionado con el área comercial de la organización o con este departamento.

¿Qué es el marketing?

El marketing tiene como tarea la organización del intercambio que se produce entre los productores y los consumidores. Esta definición es válida tanto para las empresas que tengan fines de lucro como si no. El marketing está ligado a la capacitación y a la motivación de los componentes de una organización y también a las tareas relacionadas con la preparación, asignación de precios, la distribución, la promoción, y la introducción en el mercado de un producto y/o servicio dirigido a los clientes, entre otras consideraciones.



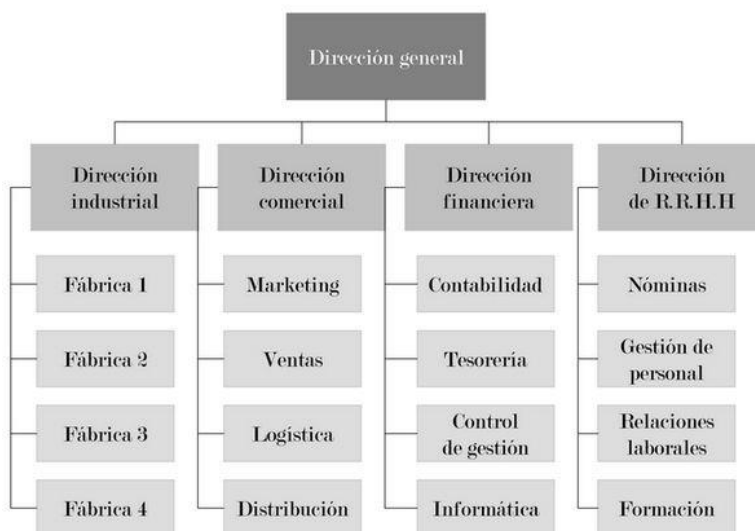
Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

El marketing analiza sistemáticamente las **necesidades del mercado** para así poder proceder al desarrollo de nuevos productos que tengan una correcta rentabilidad. Además, se encarga de organizar la estrategia comercial y también de comunicación con el objetivo de dar a conocer las cualidades de los productos que se ofrecen a los potenciales compradores.



El departamento comercial o de marketing



Este es un ejemplo del organigrama de una empresa, el resto de los departamentos, FINANZAS, INDUSTRIAL O PRODUCCION Y RECURSOS HUMANOS se verán en administración de 5to año.

La función del **departamento comercial** en la empresa ocupará un lugar destacado dentro de la organización de la empresa. Es por este motivo por el que debe quedar bien definida y estructurada en cuanto a sus funciones. También será necesario determinar su nivel de responsabilidad y las subfunciones que la integran.

En la estructura tradicional de la empresa el departamento de marketing, también llamado comercial, era considerado como un servicio el cual tenía como funciones la venta de los productos y/o servicios con muy poca ayuda publicitaria y se consideraba una de las áreas de menor importancia dentro de la empresa. Sin embargo, esta estructura tradicional de la empresa va evolucionando en el tiempo e incorpora oficinas comerciales que son parte del staff de la organización, donde simplemente se recoge información relacionada con la actividad comercial.

Con el correr de los años lo que antes era un servicio comercial pasa a tener la categoría de **departamento comercial** y de él van a depender las oficinas de estudios comerciales que antes oficiaban de staff, las ventas, los servicios comerciales, la publicidad y la promoción y también los servicios de postventa. Continuando con esta evolución podemos apreciar cómo la estructura empresarial va sufriendo modificaciones contando en algunos casos con un director general del cual dependen directores de división. De cada director de división dependerá un director de



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

marketing y ventas, subdividiéndose en áreas como merchandising, productos y ventas. Continuado a su vez por más subdivisiones de cada una.

Como conclusión se puede afirmar que el **departamento comercial** de la empresa resulta fundamental para lograr una eficaz gestión para el cumplimiento de los objetivos, que pertenece al ámbito de actuación y de decisión de la empresa influyendo considerablemente en la estructura empresarial.

Cómo definir las labores del departamento comercial

El departamento de marketing debe contar con un plan de acción general y otros a corto y medio plazo que permitan determinar los objetivos a alcanzar, el periodo de actuación y establecer unos indicadores que nos permitan medir los beneficios. Para ello, los encargados de este departamento deben trabajar codo con codo con otros departamentos para conseguir planificar correctamente las acciones y así alcanzar los máximos beneficios

EL Marketing Mix

El **marketing mix** es uno de los elementos clásicos del marketing, es un término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: **producto, precio, distribución y comunicación**. Estas cuatro variables también son conocidas como las **4Ps** por su acepción anglosajona (product, price, place and promotion). Las 4Ps del marketing (el marketing mix de la empresa) pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.



www.RobertoEspinosa.es



Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

Variables del marketing mix: las 4Ps

Producto



El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto, el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa. El director de marketing también debe tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos.

Precio



El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.



Establecer correctamente nuestra estrategia de precios no es tarea fácil y tal y como se ha comentado anteriormente, todas las variables, incluido el precio tienen que trabajar conjuntamente y con total coherencia. La variable del precio nos ayuda a posicionar nuestro producto, es por ello que si comercializamos un producto de calidad, fijar un precio alto nos ayudará a reforzar su imagen.

Distribución

En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado.



No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix,

la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc.





Administración II

Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

Comunicación (incluye publicidad, promoción y relaciones públicas)



Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá de nuestro producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que hayamos definido.

Enfoque del marketing mix

Sin duda a lo largo de la corta historia del marketing, el concepto de marketing mix ha constituido uno de los aspectos de mayor importancia en el ámbito estratégico y táctico. En mi opinión sigue siendo un instrumento básico e imprescindible y debe seguir estando en el corazón de toda estrategia de marketing. Sin embargo, es necesario dotar a las 4Ps de un enfoque actual, de un enfoque basado en el protagonista, el cliente.

Preguntas como: ¿Qué productos lanzaré al mercado?, ¿a que precio?, ¿dónde lo vendo? o ¿cómo los promociono? Son preguntas que se planteaban en el siglo XX, donde el producto era el protagonista del marketing y su enfoque estaba basado en la oferta. En la actualidad el cliente dicta las normas, por tanto, la perspectiva del marketing mix se tiene que plantear desde la óptica de la demanda.

El nuevo enfoque replantea las preguntas a: ¿Qué necesidades tienen mis clientes?, ¿Cuál es el coste de satisfacción de nuestros clientes y que retorno me dará dicha satisfacción?, ¿Qué canales de distribución son más convenientes para nuestros clientes? ¿Cómo y en que medios lo comunico? En la actualidad ya no es viable fabricar el producto para posteriormente intentar venderlo, sino que es necesario estudiar las necesidades de nuestros clientes y desarrollar el producto para ellos. Este enfoque, además, plantea conocer el coste de satisfacción de nuestros clientes y calcular el retorno vía precio. En la distribución, la comodidad de compra del cliente es un punto clave, por ello es necesario elegir los canales de distribución en base a sus preferencias. En cuanto a la comunicación el cliente ya no quiere que sea una vía de un único sentido, dónde los clientes simplemente se limitaban a escuchar. En un entorno social y digital como es el actual, los clientes forman parte de una vía de doble sentido, dónde son parte activa de una conversación con las marcas. En definitiva, toda empresa del siglo XXI que desee tener éxito, tiene que plantearse trabajar en un escenario dónde el cliente cobre protagonismo ante el producto, en las estrategias de marketing mix.



Apellido y Nombre: _____ Curso: 4to Div.: _____

ACTIVIDAD 7

- 1) ¿De qué se ocupa el departamento comercial de una empresa?
- 2) ¿Qué es el Marketing?
- 3) ¿Cuáles son las variables de marketing mix? Resumir cada una
- 4) Decir cual afirmación es verdadera y justificar:
 - a) El marketing fabrica un producto y luego lo intenta vender
 - b) El marketing parte de las necesidades de los clientes
- 5) Investigar que es el ciclo de vida de un producto.

Bibliografía:

TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Maximiliano F. Eggers

1ª edición, febrero de 2012

© 2012 Editorial Maipue

Zufriategui 1153 (1714) Ituzaingó. Provincia de Buenos Aires

Tel. Fax 54-011-4458-0259

Contacto: promocion@maipue.com.ar / ventas@maipue.com.ar

www.maipue.com.ar

ISBN: 978-987-9493-78-6

Datos de catalogación bibliográfica

ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY

Administración. Octava edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2005

ISBN: 970-26-0555-5

Área: Universitarios

Formato: 21 x 27 cm

Páginas: 640

Authorized translation from the English language edition, entitled *Management* 8th ed., by Stephen P. Robbins and Mary Coulter, published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2005. All rights reserved.

ISBN 0-13-143994-4

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *Management* 8^a ed. de Stephen P. Robbins y Mary Coulter, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL, INC., Copyright © 2005. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.