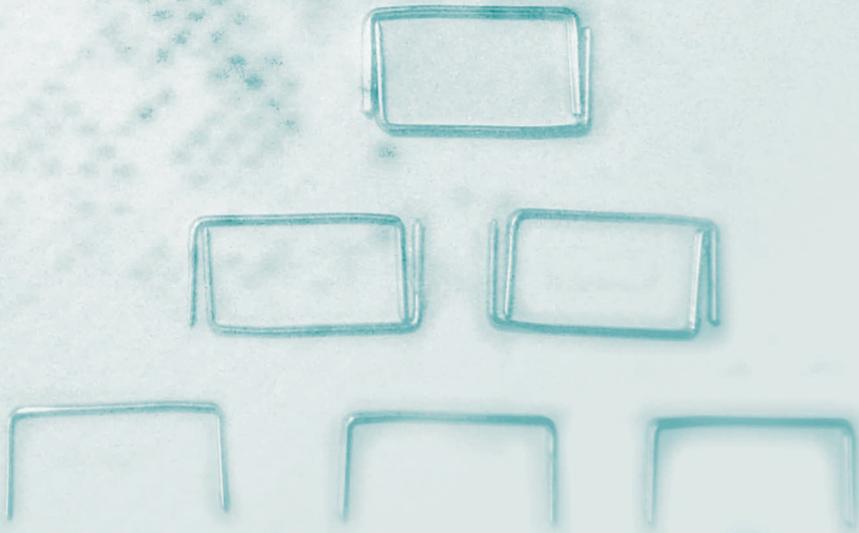




# La hipótesis racional en las organizaciones

Luis Antonio Reyes



UNER

LA HIPÓTESIS RACIONAL EN LAS  
ORGANIZACIONES Y EL ESTADO

*Luis Antonio Reyes*

*Segunda edición*

cátedra | grado

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS

658	Reyes, Luis Antonio
CDD	La hipótesis racional en las organizaciones y el Estado / Luis Antonio Reyes ; con prólogo de Raúl Alberto Keller. - 2a ed. - Paraná : Universidad Nacional de Entre Ríos. UNER, 2012. 200 p. ; 24x17 cm.
	ISBN 978-950-698-296-6
	1. Administración de Empresas. 2. Organización. 3. Finanzas. I. Keller, Raúl Alberto, prolog.

ISBN 978-950-698-296-6

Facultad de Ciencias Económicas Resolución C.D. N° 104/03

Primera edición, 300 ejemplares, 2004

Coordinación de la edición: Gustavo Esteban Martínez

Corrección: Ana Lía Pujato

Diseño de interior: Virginia Lacognata

Diseño de tapa: Gabriela Resett

Foto de tapa: *Sin título*. Gabriela Resett, 2010

© REYES, Luis Antonio

© EDITORIAL DE LA UNER

Eva Perón 24 / E3260FIB / Concepción del Uruguay, Entre Ríos, Argentina

República Argentina, 2012.

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723.

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las Leyes 11.723 y 25.446.

Editado e impreso en Argentina

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	9
AGRADECIMIENTOS .....	11
PRÓLOGO .....	13
CAPÍTULO 1. EL INDIVIDUO Y LOS GRUPOS .....	15
1.1 Esquema de partida (Paradigmas) .....	15
1.1.1 La realidad .....	15
1.1.2 Contexto .....	16
1.1.3 Sujeto y objeto .....	16
1.1.4 Características .....	16
1.1.5 Conocimiento.....	17
1.1.6 Memoria .....	18
1.1.7 Ideas.....	19
1.2 El individuo .....	19
1.2.1 Fines .....	19
1.2.2 Estructura de fines .....	20
1.2.3 Valores .....	21
1.2.4 Ensamble individuo-contexto.....	22
1.2.5 Foco de atención .....	23
1.2.6 Sustentabilidad .....	25
1.3 Intermedio .....	25
1.3.1 Derivados - Primera parte .....	25
1.4 Los Grupos .....	28
1.4.1 Panorama ampliado.....	28
1.4.2 Derivados - Segunda parte.....	28
1.4.3 Identidad grupal.....	29
1.4.4 Justificando las actividades conjuntas.....	30
1.4.5 Racionalidad de las actividades.....	31
1.4.6 Integración .....	32

1.4.7 Liderazgo .....	33
1.4.8 Cantidad de participantes .....	33
1.4.9 Clasificación .....	34
<b>CAPÍTULO 2. INTEGRANDO LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>36</b>
2.1 Definición .....	36
2.1.1 Aproximaciones .....	36
2.1.2 Definición .....	37
2.1.3 Detalles .....	37
2.2 Integrantes de la organización .....	40
2.2.1 Grupos participantes. Flujos .....	40
2.3 La incorporación individual o grupal .....	43
2.3.1 Dialéctica .....	43
2.3.2 Participación voluntaria .....	43
2.3.3 Balance de conveniencias .....	44
2.3.4 Barreras de ingresos-egresos .....	47
2.3.5 Ruptura .....	49
2.3.6 Salidas al contexto .....	50
2.4 Vínculos .....	51
2.4.1 Integración dual .....	51
2.4.2 Medidas, semejanzas y comparaciones .....	52
2.5 Beneficios y aportes mínimos .....	54
2.5.1 Demandas mínimas .....	54
2.5.2 Aportes y beneficios y sus compensaciones .....	55
2.5.3 Tolerancias .....	56
2.6 Equilibrio y misión .....	57
2.6.1 Conceptos .....	57
2.6.2 Opiniones .....	58
2.7 Ciclo de vida .....	59
<b>CAPÍTULO 3 LAS INTENCIONES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>61</b>
3.1 Introducción .....	61
3.1.1 Certeza en la participación .....	61
3.1.2 Quiénes generan las intenciones .....	63
3.2 El proceso .....	65
3.2.1 Desarrollo del proceso político .....	65
3.2.2 Ejemplos .....	70
3.3 Aspectos generales .....	71

3.3.1 Clasificación de objetivos .....	71
3.3.2 Decisiones y expectativas.....	73
3.3.3 Los conflictos como sucesos .....	74
3.4 Las actividades .....	78
3.4.1 Marco de referencia .....	78
CAPÍTULO 4. LAS DECISIONES .....	81
4.1 Las actividades previas .....	81
4.1.1 Preparativos.....	81
4.1.2 Momentos, formas y medios para actuar.....	82
4.1.3 Elaboración de la decisión .....	84
4.1.3.1 Primera etapa .....	85
Detección.....	85
Prioridades .....	86
Primera evaluación .....	87
Segunda evaluación .....	87
4.1.3.2 Segunda etapa.....	88
Investigación.....	88
Racionalidad limitada.....	90
4.1.3.3 Tercera etapa .....	91
4.1.3.4 Cuarta etapa.....	92
4.1.4 Efectos .....	92
4.2 Generalidades .....	93
4.2.1 Las decisiones y el factor temporal .....	93
4.2.2 Entramados racionales: senderos decisionales .....	95
4.3 Tipos de decisiones .....	99
4.3.1 Decisiones grupales.....	99
4.3.2 Decisiones comunitarias .....	100
4.3.3 Clasificaciones .....	101
CAPÍTULO 5. INFLUENCIA E INFORMACIÓN .....	105
5.1 Evolución de las relaciones jerárquicas .....	105
5.2 La influencia .....	107
5.2.1 Caracterización y factores participantes.....	107
5.2.2 Poder, autoridad y sumisión .....	109
5.2.3 El poder relativo. Las variables de comunicación .....	112
5.3 La información.....	117
5.3.1 Códigos y significación de datos .....	117

5.3.2 El mensaje y la información. Sistemas de información .....	119
5.3.3 Desarrollo de la información contemporánea .....	120
5.3.4 Secuencia en el proceso de información .....	122
<b>CAPÍTULO 6. PLANIFICACIÓN Y CONTROL .....</b>	<b>128</b>
6.1 Decisiones de planificación .....	128
6.1.1 Las decisiones y la incidencia de las variables temporales .....	128
6.1.2 Seguridad y certeza. El pasado proyectado al futuro, y el futuro traído al presente .....	130
6.2 Formas de la planificación .....	133
6.2.1 Principios, políticas, proyectos, programas y objetivos .....	133
6.3 El control .....	136
6.3.1 Conceptos y tipos de control .....	136
6.3.2 Términos en la relación de control. Ampliación del concepto .....	137
6.3.3 Dualidad en el control. Distintos tipos de control .....	139
<b>CAPÍTULO 7. LA ESTRUCTURA .....</b>	<b>144</b>
7.1 Justificación y conceptos básicos .....	144
7.1.1 Tareas y división del trabajo. Niveles y áreas. El organigrama .....	144
7.1.2 Construyendo la estructura: Delegación, unidad de mando y alcance del control .....	148
7.1.3 Estandarización. Centralización y departamentalización .....	152
7.2 Las variantes .....	157
7.2.1 Alteraciones de las formas organizacionales, institucionales e informales .....	157
7.2.2 Las estructuras y las economías de escala .....	159
7.2.3 Globalización y estructuras .....	161
<b>CAPÍTULO 8. LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS .....</b>	<b>164</b>
8.1 Presentación .....	164
8.1.1 Justificando al Estado en la teoría administrativa .....	164
8.1.2 La justificación estatal .....	165
8.1.3 Los orígenes .....	165
8.1.4 Influencias del pasado .....	167
8.2 Participantes .....	168
8.2.1 Las estructuras públicas. Sus integrantes .....	168
8.2.2 Requisitos de admisión .....	169
8.2.3 Receptores de las prestaciones .....	170
8.3 Descripción estatal .....	172

8.3.1 El objeto Estado.....	172
8.3.2 El individuo y el Estado. La participación voluntaria .....	173
8.4 Integración.....	175
8.4.1 Decisión de participar.....	175
8.4.2 Alternativas de elección .....	177
8.4.3 Los beneficios de los Estados.....	178
8.4.4 La naturaleza de los Estados.....	180
NOTAS.....	183
BIBLIOGRAFÍA.....	191
AUTOR.....	193

## PRESENTACIÓN

Cuando analizamos con la Editorial una nueva publicación, comencé a escribir pensando en un nuevo título, pero a poco de andar (escribiendo) caí en la cuenta que lo que hacia era ratificar lo que ya estaba, por lo que no es de esperar encontrar aquí aspectos prácticos de la administración, no es una respuesta a cómo hacerlo sino mas bien a cómo funciona. No se trata del abc para ganar dinero o lograr una organización exitosa, y mucho menos de autoayuda. Las corrientes doctrinarias que la nutren surgieron después de la Segunda Guerra Mundial, lo que atestigua unos sesenta años a la fecha, y ahora se ofrece una adaptación a los tiempos que corren y se extiende su alcance en varios temas. En general, los autores actuales son remisos a sus postulados; no obstante, se consideró apropiado divulgarlos, pero se advierte sobre las divergencias que enriquecen la doctrina administrativa, diferentes puntos de vista que es válido considerar.

El plan de este trabajo comienza con el individuo, que es la unidad básica que sustenta las ideas y conceptos que se proponen. Se integra en grupos, y entre unos y otros constituyen las organizaciones, que ocupan la parte central de atención, ya que son el objeto de estudio de la administración, disciplina que sustenta las propuestas que se presentan. Centrados en la organización, se analiza en primer lugar cómo se integran los individuos y grupos, para continuar con las intenciones de sus actividades, cómo se decide y se influencia para lograr llevarlas a cabo, y se informa. Luego siguen las actividades de planificación y control, para finalizar con la estructura. En el último capítulo se aplican los razonamientos de las organizaciones privadas a las públicas y se encuentran así las principales características que determinan a estas últimas.

Se reiteran, revisados, conceptos e ideas de *La hipótesis racional en las organizaciones y el Estado*, que Eduner (Editorial de la Universidad Nacional de Entre Ríos) editó por primera vez en 2004, que a su vez abrevia en los dic-

tados de la materia “Administración General” del primer año en las carreras de licenciado en Economía y contador público nacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNER.

Por la combinación de estos elementos el discurso intenta ser de fácil accesibilidad, sin perder la profundidad en la consideración de cada tema. Por el mismo motivo las gráficas y esquemas utilizados no son meramente anecdóticos, están imbuidos de la mecánica de los procesos y pretenden constituir otro modo de favorecer la comprensión de lo textual, ya que pueden abarcar la síntesis de un tema o ser el complemento inductivo del afianzamiento teórico.

La actividad docente no ha sido para el autor la principal fuente de ingresos sino una vocación que se desarrolló en forma secundaria. Eso no intenta una justificación de posibles desaciertos de lo que aquí se presenta, que trata de ser transparente, fue llevado a cabo en forma honesta y busca transmitir lo mejor posible el conocimiento construido a través de los años, ni de cierta rigidez en la bibliografía, no por eso menos válida.