

Administración en contexto

Inés María Doval



» EDUNER «

ADMINISTRACIÓN EN CONTEXTO

Inés María Doval

Colaboradores

María Eugenia Cantallops

Raúl Alberto Mangia

Julio César Teze

cátedra | grado

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS

658 Doval, Inés María
CDD Administración en contexto / Inés María Doval ; contribuciones de María Eugenia Cantallops ; Raúl Alberto Mangia ; Julio César Teze. - 1a ed. - Paraná : Universidad Nacional de Entre Ríos. UNER, 2016.
434 p. ; 24 x 17 cm. - (Cátedra)

ISBN 978-950-698-382-6

I. Administración. 2. Administración de Empresas. 3. Organización.
I. Cantallops, María Eugenia, colab. II. Mangia, Raúl Alberto, colab.
III. Teze, Julio César, colab. IV. Título.

ISBN 978-950-698-382-6

Directora de EDUNER: María Elena Lothringer

Coordinación de la edición: Gustavo Esteban Martínez

Corrección: María Candela Suárez

Diseño de interior y tapas: Gabriela Resett

Textos al cuidado de Raúl Alberto Mangia

© Inés María DOVAL, María Eugenia CANTALLOPS,
Raúl Alberto MANGIA, Julio César TEZE.

© EDUNER. Editorial de la Universidad Nacional de Entre Ríos
Entre Ríos, Argentina, 2016.

Facultad de Ciencias de la Administración, Resolución C.D. N° 175/13

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.

EDUNER

Eva Perón 24, E326OFIB

Concepción del Uruguay, Entre Ríos, Argentina

eduner@uner.edu.ar / www.eduner.uner.edu.ar

Editado e impreso en Argentina

ÍNDICE

PROEMIO. <i>Raúl Alberto Mangia</i>	13
INTRODUCCIÓN	17
CÓMO LEER ESTE LIBRO	21
Sugerencias metodológicas para el estudio	21
Sugerencias para llegar a las frases globalizadoras	21
CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN	23
La disciplina	23
Antecedentes	23
Concepto.....	25
Otros vocablos	26
La Administración: ¿ciencia, técnica o arte?	29
Ubicación de la Administración en el campo del conocimiento	32
¿Qué es la Administración?	34
Tareas de la Administración	35
Dimensiones de la Administración	36
El objeto de estudio: las organizaciones	37
Antecedentes	37
Concepto.....	40
Características de las organizaciones.....	43
Dimensiones de la organización.....	50
Clasificación de las organizaciones	51
Las cooperativas	54
La tecnología	55
Actividades	60
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA Y MÉTODO DE LA ADMINISTRACIÓN	61
Conceptos y diferencias	61

Teoría general de los sistemas: Ludwig von Bertalanffy	63
Evaluación de la teoría general de los sistemas.....	68
Teoría de la contingencia	69
Evaluación de la teoría de la contingencia	71
Metodología propuesta.....	71
¿Cómo podemos acceder al conocimiento?	72
Observar	73
Analizar.....	74
Comparar	74
Abstraer	75
Reflexionar.....	76
Explicar	76
Actividades	77
Lectura. «Tiempo y espacio». <i>Inés María Doval</i>	78
CAPÍTULO 3. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	81
PRIMERA PARTE	
Contexto histórico.....	81
Antecedentes	81
Orígenes	81
La economía	83
La primera Revolución Industrial	84
El liberalismo	85
La segunda Revolución Industrial	89
Contexto nacional, histórico, político, económico y social	90
Síntesis de los antecedentes de la disciplina administrativa	92
Consideraciones acerca del concepto de trabajo	93
Teorías científicas o clásicas	94
Frederick Winslow Taylor	94
Evaluación del aporte de Taylor	97
Objeciones a los cambios significativos propuestos por Taylor	100
Henri Fayol	101
Evaluación del aporte de Fayol	104
Objeciones a los cambios significativos propuestos por Fayol	105
Teoría de las relaciones humanas	106
Contexto histórico, político, económico y social	106
Primera Guerra Mundial	108
América Latina	110
George Elton Mayo	112
Evaluación del aporte de Mayo	114

Objeciones a los cambios significativos propuestos por Mayo	116
Actividades	117
CAPÍTULO 4. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	119
SEGUNDA PARTE	
Contexto histórico, político, económico y social	119
La Segunda Guerra Mundial	119
La posguerra	122
Los países socialistas	125
Fin del siglo xx	125
América Latina y Argentina	130
Teoría de la burocracia	136
Contexto	136
Max Weber	137
Evaluación del aporte de Weber	142
Objeciones a los cambios significativos propuestos por Weber	144
Teoría de la organización	145
Contexto	145
Herbert Simon	146
Evaluación de la teoría de la organización	150
Objeciones a los cambios significativos propuestos por Simon	153
Aportes de otros autores	153
Peter Drucker	153
Evaluación del aporte de Drucker	155
Henry Mintzberg	155
Evaluación del aporte de Mintzberg	157
Análisis final	158
Actividades	159
CAPÍTULO 5. LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN	161
Las personas: principales protagonistas de la organización	161
Las personas y el trabajo. <i>Raúl Alberto Mangia</i>	161
Evolución del concepto	163
El comportamiento en la organización. <i>Inés María Doval, Raúl Alberto Mangia</i>	166
La motivación en la organización	167
Teorías psicológicas del comportamiento y la motivación. <i>Inés María Doval,</i> <i>Raúl Alberto Mangia</i>	168
El administrador	170
Funciones	170
Capacidades	173

Roles.....	175
Valores.....	176
Responsabilidad.....	177
Confianza	178
Excelencia	179
Efectividad y eficiencia	181
Calidad total	185
El líder	187
Trabajo en equipo	190
Responsabilidad social. <i>María Eugenia Cantallops</i>	192
El lugar de las personas en la organización	195
Actividades	196
Lectura. «Stakeholders o grupos de interés». <i>María Eugenia Cantallops</i>	197
CAPÍTULO 6. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	199
Antecedentes y concepto	199
Variables del contexto	200
Marco geográfico	201
Gobierno	205
Formas de regulación estatal	205
Economía	207
Cultura	208
Competencia	209
Tecnología	209
Poder externo	210
Límites del análisis	213
Características contingentes del ambiente organizacional.....	214
Situación del entorno.....	214
Sistema técnico.....	216
Poder interno.....	217
Edad y tamaño.....	217
Contexto actual	219
Actividades	220
Lectura. «Contexto latinoamericano: el MERCOSUR y la UNASUR». <i>Julio César Teze</i>	221
CAPÍTULO 7. LA ESTRUCTURA	225
Antecedentes y concepto.....	225
División del trabajo	227
Mecanismos de coordinación	229

Partes de la estructura	232
Elementos constitutivos de la estructura	234
Puestos de trabajo.....	234
Formalización del comportamiento	235
Preparación, capacitación y transmisión de valores	237
Formas de agrupar	238
Tamaño de las unidades	242
Relaciones	242
Otras relaciones	244
Formalización de la estructura	247
Organigrama.....	248
Manual de procedimientos.....	249
Diagramas	250
La estructura en contexto.....	251
Actividades	253
Lectura. «Relación entre la estrategia y la estructura de la organización». <i>María Eugenia Cantallops</i>	254
CAPÍTULO 8. FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	257
PRIMERA PARTE	
Introducción.....	257
Autoridad y responsabilidad	257
Antecedentes	259
La autoridad según el tipo de organización	261
Diferencia entre influencia y autoridad	262
Funciones de la autoridad	263
Distribución de la autoridad en la organización	264
Actividad programada	266
Delegación	267
Información	267
Características de la información	269
Distribución de la información en la organización	272
Comunicación informal.....	273
Antecedentes	274
Proceso de comunicación.....	275
Los elementos de la comunicación	276
Características de la comunicación.....	278
Medios de comunicación.....	278
Diferencias entre comunicación e información	279
Funciones de la comunicación	280

Importancia de la comunicación informal	281
Relaciones de poder	283
Fundamentación del poder	285
Distribución del poder en la organización	286
Política.....	287
Conflictos	289
Tipos de conflictos	290
Origen de los conflictos	291
Solución de los conflictos	292
Negociación	292
Actividades	294
Lectura. «Una teoría sobre el ejercicio del poder en las organizaciones». <i>Raúl Alberto Mangia</i>	295
CAPÍTULO 9. FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	301
SEGUNDA PARTE	
Decisiones	301
Tipos de decisiones	303
Decisiones según las circunstancias y la dimensión temporal	306
Decisiones de acuerdo al nivel.....	307
Proceso decisorio.....	309
Etapa de inteligencia	310
Etapa de análisis.....	310
Etapa de diseño	311
Etapa de evaluación.....	312
Etapa de elección	312
Etapa de ejecución y revisión	313
Cultura organizacional.....	314
Funciones de la cultura organizacional	316
Modos de intervenir en la cultura organizacional	317
Actividad no programada	318
Autoridad y decisiones: centralización y descentralización	320
Jerarquía	322
Funcionamiento de la organización en contexto	323
Actividades	326
Lectura. «Los procesos políticos y de toma de decisión». <i>Inés María Doval</i>	327
CAPÍTULO 10. GOBIERNO Y PROCESO ADMINISTRATIVO	335
Conceptos y diferencias	335
Gobierno	336

Visión individual o compartida	337
Misión y objetivo central	339
Objetivos de la organización	340
Objetivos personales compartidos	341
Planeamiento estratégico	342
Políticas	343
Objetivos de las áreas	344
Características de los objetivos	347
Proceso administrativo	348
Planeamiento	348
Concepto y antecedentes	348
Proceso de planeamiento	350
Ventajas y desventajas del planeamiento	351
Tipos de planes	353
Planeamiento en los diferentes niveles estructurales	354
Plan para las actividades no programadas	355
Actitud del planificador	355
Gestión	357
Concepto	357
Gestión del ambiente	358
Balance social	362
Control	363
Concepto	363
Antecedentes	364
Control en los diferentes niveles de la organización	366
Control estratégico	366
Control de gestión	367
Control operativo	368
Necesidad de considerar factores económicos y sociales	370
Control programado	371
Gobierno y proceso administrativo en contexto	371
Actividades	372
Lectura. «Presupuestos». <i>Inés María Doval</i>	373
CAPÍTULO 11. FINAL DEL SIGLO XX: SUS APORTES	377
Contexto	377
Aportes teóricos y efectos en la gestión	378
Pensamiento estratégico	378
Efectos en la gestión	379
Organizaciones que aprenden	381

Efectos en la gestión	383
Los valores en la empresa	384
Efectos en la gestión	387
Pensamiento complejo	387
Efectos en la gestión	389
Tecnologías de gestión y sus efectos en la gestión	390
Reingeniería	390
Efectos en la gestión	391
Cuadro de mando integral	391
Efectos en la gestión	392
Empresa virtual	393
Efectos en la gestión	394
Gestión del conocimiento	395
Efectos en la gestión	396
Conclusiones	397
Actividades	398
Lectura. «Organizaciones en red». <i>Inés María Doval</i>	399
GLOSARIO	413
BIBLIOGRAFÍA	421
AUTORA Y COLABORADORES	429

PROEMIO

«*Les hommes passent mais leurs œuvres demeurent*»

AUGUSTIN-LOUIS CAUCHY^a

Es usual que el autor describa bajo este título ciertos hechos, muchas veces anecdóticos, referidos a los acontecimientos que han dado origen a la obra que sigue, o que efectúe algunas reflexiones sobre su contenido, con el propósito de explicar hacia quiénes va dirigido y el fin que ha motivado su elaboración. Sin embargo, aun cuando se habla de ello, no es ése el motivo central que inspira este prefacio. Es preciso, pues, dar noticia de que la persona a cuyo preclaro intelecto se debe este manual, por causa de imponderables avatares de la vida, no ha podido disfrutar de su publicación.

Efectivamente, la profesora Inés María Doval, cuyos brillantes antecedentes en el ámbito de la Administración se exponen, necesariamente condensados, en las páginas finales de este libro, ha sido recientemente arrebatada de este mundo por efecto de una larga e implacable enfermedad, no sin antes tener la satisfacción de saber que dejaba un texto terminado y que, por ende, sería editado, ya que para ese momento sólo quedaban pendientes algunas de las tareas de revisión y corrección previas a la obtención de la versión definitiva.

Entonces, por indicación de quien ha sido mi maestra y la titular de la cátedra en la que he compartido experiencias y me he nutrido de su sabiduría, en lo disciplinar y en la vida, he acometido, seguramente con más buena voluntad que genuinas condiciones para ello, la concreción de esas tareas remanentes. Tan honrosa e imponente distinción, honrosa por tratarse de quien se trata y lo que ha significado para mí, e imponente porque corro el riesgo de no estar a la altura de las circunstancias, ha sido una experiencia única para mí.

A medida que avanzaba en el detallado análisis del texto me iba compenetrando, de un modo insensible pero creciente, no sólo de su contenido *stricto*

a. «Los hombres pasan pero sus obras permanecen». Cauchy (1789-1857) fue un matemático francés que se destacó en el análisis matemático, el cálculo de probabilidades y la física matemática, entre otras ramas de la matemática. Integró la Academia Francesa de las Ciencias, la Real Sociedad (de Londres) y la Real Sociedad de Edimburgo. Se dice que pronunció la frase precedente, poco antes de morir, delante del arzobispo de París.

sensu^b, sino también de la intencionalidad de la autora, quien lo escribió, principalmente, para los estudiantes de las asignaturas de Administración de los años iniciales de las carreras universitarias que las contemplan en sus planes de estudios, y de resultados de ello, afinaba el tono de mi quehacer, en sintonía con esa pretensión por ella expuesta con hábil nitidez en las palabras introductorias.

Es un libro pensado desde la cátedra para ser usado en el dictado de la materia antes descrita, más allá de cuál sea la denominación que tenga en cada unidad académica, como elemento de estudio por parte de los alumnos para contribuir a su formación basada en valores, con miras a la generación de profesionales comprometidos con la construcción de una sociedad siempre más libre, justa, equitativa y solidaria. Eso ha definido el criterio de selección de los temas, el modo de abordarlos y la decisión de rematar la consideración de casi cada uno de ellos con ejemplos simples y didácticos, acordes con la acertada indicación cervantina, esto es, «palpables, fáciles, inteligibles, demostrativos, indubitables^c»; en síntesis, orientados a facilitar su comprensión. En coincidencia con ese diseño, se han incorporado propuestas de actividades, lecturas para fijar y ampliar conocimientos y un glosario de términos específicos en la disciplina administrativa que son de escaso uso en el habla coloquial.

Una de las más notorias cualidades que distinguían a la profesora Doval era su inquebrantable espíritu de entrega a la docencia, puesto de manifiesto con alumnos y colegas, que en lo atinente a quienes hemos tenido el privilegio de acompañarla en la cátedra de Administración I, luego llamada Administración General, en la Facultad de Ciencias de la Administración, de la Universidad Nacional de Entre Ríos, se ha patentizado en forma permanente a lo largo, en cuanto a mí respecta, de más de veinte años de enriquecedora convivencia áulica, primero como jefe de trabajos prácticos y luego como profesor adjunto. De esto último, como para muestra basta un botón, es suficiente evidencia este libro que nos ha dejado, a modo de gema final e integradora de las otras del tesoro de su proficua labor como docente e investigadora, constituidas por sus múltiples trabajos expuestos como capítulos de libros, ponencias, tesis, investigaciones, etc.

b. En latín: en sentido estricto.

c. Es parte de un discurso del personaje Lotario, con orientaciones metodológicas para la conversión de los infieles, dentro de una novela corta llamada *El curioso impertinente*, incluida en los capítulos 33 al 35, de la primera parte de la novela más representativa de la literatura castellana, denominada *El ingenioso hidalgo Don Quijote de La Mancha*, de Miguel de Cervantes. Estas expresiones, en concreto, se hallan en el Capítulo 33 de la misma.

Como no está en mi ánimo el reemplazar a la autora en la elaboración de este proemio, sino el aprovechamiento del profundo conocimiento que –por las razones antes expresadas– he alcanzado sobre el contenido de este manual, para formular alguna mínima y general orientación a los lectores respecto de lo que encontrarán en él, sobre todo en cuanto a la filosofía que lo inspira, además de manifestar el sentimiento de honda gratitud hacia la profesora Doval que me embarga en estos momentos; cosas, ambas, que ya he concretado, sólo me resta consignar el deseo de que la lectura de este libro, hecho por dicha docente con admirable tesón, en medio de las inclementes incomodidades de una patología letal, adquieran, los que se decidan a hacerlo, aquello cuya expectativa de obtención la haya motivado.

Y en cuanto a la valoración de la generosa actitud de la precitada profesora de permitir que quienes la acompañamos como miembros de su equipo de cátedra hasta su jubilación, aportáramos nuestra limitada colaboración para la realización de esta obra, como una forma de iniciarnos en estas actividades, en nombre de los profesores María Eugenia Cantallops, Julio César Teze y de quien suscribe, exteriorizo nuestras impresiones con la descriptiva frase de una homilía de San Beda el Venerable que constituye el lema del Papa Francisco, felizmente a cargo del timón de la barca de San Pedro: *miserando atque eligendo*^d.

Raúl Alberto Mangia

Concordia, febrero de 2015

d. En latín: con misericordia lo eligió. La frase completa, referida a la vocación de San Mateo, es «*Vidit ergo Iesus publicanum et quia miserando atque eligendo vidit, ait illi Sequere me*», o sea: «Jesús vio al publicano (entonces Leví, luego San Mateo), y lo vio con misericordia y eligiéndolo, y le dijo Sígueme» (esto es, imítame).