



Licenciatura en
Administración ●
Facultad de Humanidades Ciencias Sociales y de la Salud
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SANTIAGO DEL ESTERO

Licenciatura en Administración



CURSO DE INGRESO 2020

fhu.unse.edu.ar

Presentación

Estimados alumnos: antes que nada, queremos felicitarlos por la decisión tomada de formarse en un tercer nivel. Los tiempos exigen cada vez mayor capacitación y competencias para enfrentar retos que cada día son más complejos, por lo que el estudio y la formación sistemática es una herramienta muy importante.

Queremos contarles porqué tomamos la decisión trabajar y reflexionar sobre la administración en este curso, partiendo de los primeros investigadores que se dedicaron a estudiar la administración y las organizaciones de manera sistemática: simplemente, porque fueron ellos los que construyeron los cimientos para mejorar el desempeño de las organizaciones y los administradores, enunciando conceptos, principios, metodologías que aún continúan vigentes. Debe quedarles claro que este análisis crítico que realizaremos a lo largo del curso, no agota la jungla de teorías que fueron surgiendo a partir de investigaciones realizadas posteriormente.

Solo analizaremos, discutiremos y reflexionaremos los problemas que intentaron solucionar tres autores principales, que algunos llaman “los clásicos”: Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber.

La administración no comienza con ellos. Si paseamos por un pasado lejano, sería imposible pensar en la salida del pueblo de Israel de Egipto sin algún tipo de organización. ¿Se imaginan la construcción de las pirámides o grandes edificios en la antigüedad? ¿Se imaginan la organización y administración de los recursos del Imperio Romano? Esto solo a modo de citar algunos ejemplos, donde podemos ver que la administración fue y es necesaria en todos los tiempos y en todas las organizaciones.

También sería injusto no recordar la figura de Adam Smith, padre de la ciencia económica moderna. Adam Smith (1723 – 1790) fue un economista y filósofo escocés, considerado uno de los mayores exponentes de la economía clásica y de la filosofía de la economía.

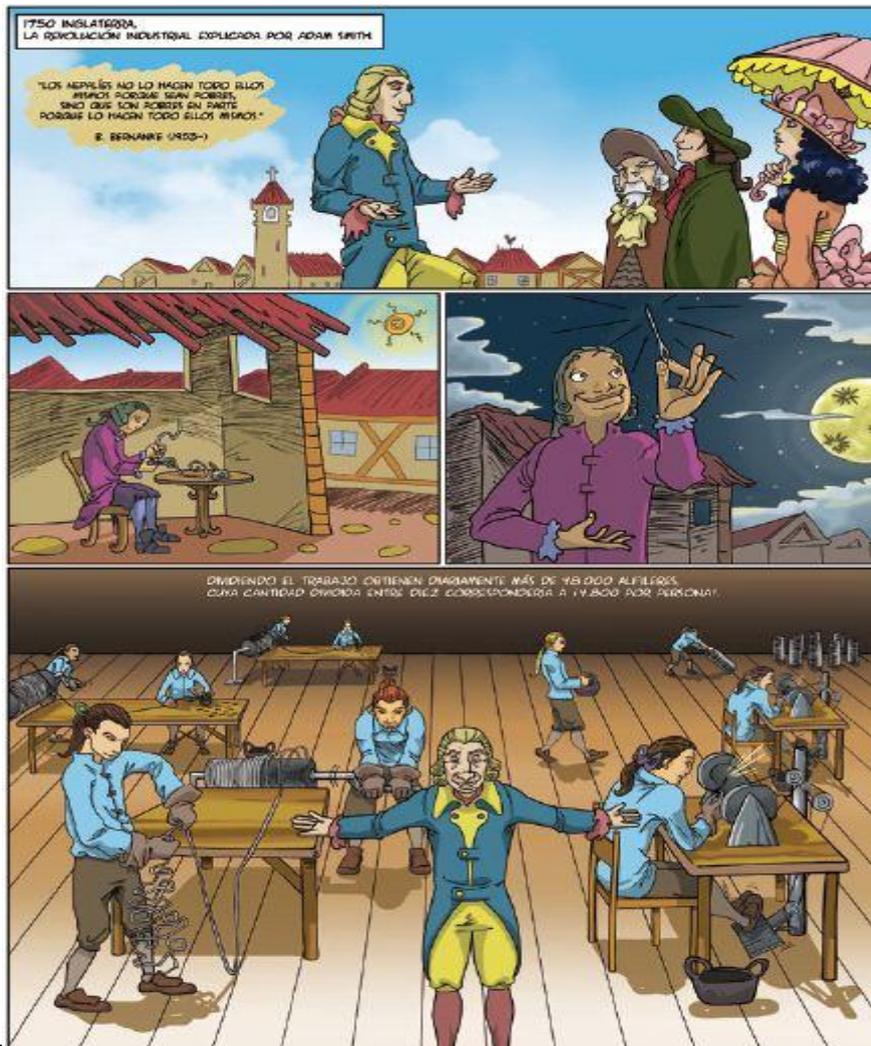
Es conocido principalmente por su obra *La riqueza de las naciones* (1776), que es un estudio acerca del proceso de creación y acumulación de la riqueza, temas ya abordados por los mercantilistas y fisiócratas, pero sin el carácter científico de la obra de Smith. Debido a dicho trabajo, que fue el primer estudio completo y sistemático sobre el tema, a Smith se le conoce como el padre de la economía moderna. En su libro “*La Riqueza de las Naciones*” dedica su primer capítulo a la importancia de la división del trabajo para el aumento de la productividad. Para demostrar su teoría pone como ejemplo una fábrica de alfileres, que transcribimos a continuación:

Tomemos como ejemplo una manufactura de poca importancia, pero a cuya división del trabajo se ha hecho muchas veces referencia: la de fabricar alfileres. Un obrero que no haya sido adiestrado en esa clase de tarea (convertida por virtud de la división del trabajo en un oficio nuevo) y que no esté acostumbrado a manejar la maquinaria que en él se utiliza (cuya invención ha derivado, probablemente, de la división del trabajo), por más que trabaje, apenas podría hacer un alfiler al

día, y desde luego no podría confeccionar más de veinte. Pero dada la manera como se practica hoy día la fabricación de 'alfileres, no sólo la fabricación misma constituye un oficio aparte, sino que está dividida en varios ramos, la mayor parte de los cuales también constituyen otros tantos oficios distintos. Un obrero estira el alambre, otro lo endereza, un tercero lo va cortando en trozos iguales, un cuarto hace la punta, un quinto obrero está ocupado en limar el extremo donde se va a colocar la cabeza: a su vez la confección de la cabeza requiere dos o tres operaciones distintas: fijarla es un trabajo especial, esmaltar los alfileres, otro, y todavía es un oficio distinto colocarlos en el papel. En fin, el importante trabajo de hacer un alfiler queda dividido de esta manera en unas dieciocho operaciones distintas, las cuales son desempeñadas en algunas fábricas por otros tantos obreros diferentes, aunque en otras un solo hombre desempeñe a veces dos o tres operaciones. He visto una pequeña fábrica de esta especie que no empleaba más que diez obreros, donde, por consiguiente, algunos de ellos tenían a su cargo dos o tres operaciones. Pero a pesar de que eran pobres y, -por lo tanto, no estaban bien provistos de la maquinaria debida, podían, cuando se esforzaban, hacer entre todos, diariamente, unas doce libras de alfileres. En cada libra había más de cuatro mil alfileres de tamaño mediano. Por consiguiente, estas diez personas podían hacer cada día, en conjunto, más de cuarenta y ocho mil alfileres, cuya cantidad, dividida entre diez, correspondería a cuatro mil ochocientas por persona. En cambio si cada uno hubiera trabajado separada e independientemente, y ninguno hubiera sido adiestrado en esa clase de tarea, es seguro que no hubiera podido hacer veinte, o, tal vez, ni un solo alfiler al día; es decir, seguramente no hubiera podido hacer la doscientas cuarentava parte, tal vez ni la cuatro-mil-ochocientos-ava parte de lo que son capaces de confeccionar en la actualidad gracias a la división y combinación de las diferentes operaciones en forma conveniente.

Actividades.

- 1. Realice una lectura comprensiva del párrafo transcrito del Libro “La Riqueza de las Naciones” de la obra de Adam Smith.**
- 2. ¿Qué diferencia de productividad hay entre dividir o no el trabajo en la fábrica de alfileres?**
- 3. ¿Cuál es el origen de este incremento de la productividad motivado por la división del trabajo?**
- 4. Un detalle curioso de este texto es que su autor nunca estuvo en una fábrica de alfileres, ¿cómo crees que es posible que pudiera extraer estas conclusiones?**



Cómic de Adam Smith por José Sande

5. Observe el comic de Adam Smith y en grupo analice:
 - a. ¿Qué es lo que se trata de interpretar en el comic?
 - b. *“Los Nepalíes no lo hacen todo ellos mismos porque sean pobres, sino que son pobres, en parte, porque lo hacen todo ellos mismos”-B. Bernake -.*
6. ¿Qué consideraciones puede hacer respecto de la teoría que plantea el autor?
7. ¿Considera qué es aplicable en todos los ámbitos productivos de nuestra región como por ejemplo en la industria, servicios, en las tareas agrícolas, talabartería, etc. ? ¿Por qué?
8. Si Ud. y sus compañeros se disponen a vender ensaladas de frutas durante las pausas de clases, ¿cómo llevarían a cabo esa iniciativa? Argumente su decisión. ¿Qué ventajas consideró que le reportarían? ¿Qué inconvenientes consideró que se podrían dar?

Contexto histórico

El análisis del contexto histórico donde surgieron las nuevas teorías de Administración es muy importante para entender algunas de los principios, conceptos y técnicas desarrollados por los estudiosos.

¿Cómo influyó la Revolución Industrial en el cambio de mentalidades?

La Revolución Industrial o Primera Revolución Industrial fue el proceso de transformación económica, social y tecnológica que se inició en la segunda mitad del siglo XVIII en el Reino de Gran Bretaña, que se extendió unas décadas después a gran parte de Europa occidental y América Anglosajona, y que concluyó entre 1820 y 1840. Durante este periodo se vivió el mayor conjunto de transformaciones económicas, tecnológicas y sociales de la historia de la humanidad desde el Neolítico. En este período se dio el paso desde una economía rural basada fundamentalmente en la agricultura y el comercio a una economía de carácter urbano, industrializada y mecanizada.

La Revolución Industrial marca un punto de inflexión en la historia, modificando e influenciando todos los aspectos de la vida cotidiana de una u otra manera. La producción tanto agrícola como de la naciente industria se multiplicó a la vez que disminuía el tiempo de producción. A partir de 1800 la riqueza y la renta per cápita se multiplicó como no lo había hecho nunca en la historia, pues hasta entonces el PIB per cápita se había mantenido prácticamente estancado durante siglos. En palabras del premio Nobel Robert Lucas: (traducción de la cita): *... por primera vez en la historia, el nivel de vida de las masas y la gente común experimentó un crecimiento sostenido (...) Nada remotamente parecido a este comportamiento económico es señalado por los economistas clásicos, ni siquiera como una posibilidad teórica ...*

A partir de este momento se inició una transición que acabaría con siglos de una mano de obra basada en el trabajo manual y el uso de la tracción animal, siendo estos sustituidos por maquinaria para la fabricación industrial y para el transporte de mercancías y pasajeros. Esta transición se inició hacia finales del siglo XVIII en la industria textil, así como en lo relacionado con la extracción y utilización de carbón. La expansión del comercio fue posible gracias al desarrollo de las comunicaciones, con la construcción de vías férreas, canales, y carreteras. El paso de una economía fundamentalmente agrícola a una economía industrial influyó sobremanera en la población, que experimentó un rápido crecimiento sobre todo en el ámbito urbano. La introducción de la máquina de vapor de James Watt (patentada en 1769) en las distintas industrias, fue el paso definitivo en el éxito de esta revolución, pues su uso significó un aumento espectacular de la capacidad de producción. Más tarde, el desarrollo de los barcos y de los ferrocarriles a vapor, así como el desarrollo en la segunda mitad del XIX del motor de combustión interna y la energía eléctrica, supusieron un progreso tecnológico sin precedentes.

Como consecuencia del desarrollo industrial nacieron nuevos grupos o clases sociales encabezadas por el proletariado —los trabajadores industriales y campesinos pobres— y la burguesía, dueña de

los medios de producción y poseedora de la mayor parte de la renta y el capital. Esta nueva división social dio pie al desarrollo de problemas sociales y laborales, protestas populares y nuevas ideologías que propugnaban y demandaban una mejora de las condiciones de vida de las clases más desfavorecidas, por la vía del sindicalismo, el socialismo, el anarquismo, o el comunismo.

Es interesante conocer la concepción que existía en la época acerca del hombre: el homo economicus (hombre económico), un hombre solamente motivado por sus ansias de poseer cada vez más, sin importar si el esfuerzo por conseguirlo lo llevaba a la muerte. Un hombre solo motivado por el dinero. Transcribimos a continuación fragmentos del libro La riqueza de las Naciones, que describen esa concepción:

...Pero el hombre necesita casi constantemente la ayuda de sus semejantes, y es inútil pensar que lo atenderían solamente por benevolencia. No es la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero, la que nos lleva a procurarnos nuestra comida, sino el cuidado que prestan a sus intereses. Nosotros no nos dirigimos a su humanidad, sino a su egoísmo; y no les hablamos de nuestras necesidades, siempre de su provecho. [...] La mayor parte de estas necesidades por el momento se satisfacen, como las de los otros hombres, por trato, por intercambio y por compra...

...Un hombre que pasa toda su vida para completar unas pocas operaciones simples cuyos efectos son siempre los mismos, o casi, no tiene tiempo para desarrollar su inteligencia ni ejercer su imaginación para buscar los medios para resolver aquellas dificultades que nunca se terminan de localizar; pierde pues naturalmente el hábito de desplegar o de ejercer sus facultades y se vuelve, en general, tan estúpido e ignorante como se pueda convertir una criatura humana; el aletargamiento de sus facultades morales lo hace incapaz de apreciar ninguna conversación razonable ni de tomar parte en ellas, hasta le impide sentir alguna pasión noble, generosa o tierna y, en consecuencia, formar algún juicio mínimamente justo sobre la mayoría de los deberes más ordinarios de su vida privada...

...Los obreros desean ganar el máximo posible, los dueños, dar el mínimo; los primeros están dispuestos a llegar a un acuerdo para elevar los salarios, los segundos para bajarlos...

Actividades

1. Está de acuerdo con Adam Smith, cuando expresa que: “ *No es la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero, la que nos lleva a procurarnos nuestra comida, sino el cuidado que prestan a sus intereses*”
2. ¿De qué otras maneras alternativas puede expresar esa idea?
3. ¿Cómo describiría el contexto actual? ¿Existe una revolución tecnológica? ¿Esa situación que ud. menciona es un problema o una oportunidad? ¿Qué lo lleva a pensar eso? ¿Cómo actuaría ante esa situación (problemática o de oportunidad)?



Cómic de Adam Smith por José Sande

Actividades

1. **Observa las imágenes del comic.**
2. **¿Esta de acuerdo con la reflexión de que “hasta hace muy poco, toda la humanidad era muy...muy... pobre? ¿Explique por qué lo considera así?**
3. **¿Cómo respondería a la pregunta del comic: “¿Cómo nos hemos hecho tan ricos en tan poco tiempo? ¿Es así? ¿Cómo puede evidenciar lo que usted está diciendo?**

Frederick Taylor

Frederick Taylor (1856-1915) fue un ingeniero e inventor americano, considerado como el padre de la administración científica, y cuyos aportes fueron fundamentales para el desarrollo de la industria a principios del siglo XX.

Su obra más importante, " Los Principios de la Administración Científica", fue publicada en 1911 y a pesar de los cambios sociales y tecnológicos ocurridos desde aquella época, muchas de sus ideas siguen vigentes o han sido la base para el desarrollo de nuevas contribuciones.

Su vida personal

Frederick Winslow Taylor nació el 20 de marzo de 1856 en Pensilvania, en la ciudad de Germantown.

Comenzó a estudiar Derecho en la Phillips Exeter Academy, ubicada en New Hampshire. Más tarde aprobó el examen para ingresar en Harvard; sin embargo, tuvo que abandonar su formación como consecuencia de una grave enfermedad que le afectó la vista.

Se dice que comenzó a sufrir este padecimiento de la vista cuando era un adolescente. Durante esta etapa de su vida también presentaba un cuerpo con una composición débil; esto influyó en que no pudiera participar en las actividades deportivas de las que formaban parte sus compañeros.

A partir de esta característica que, de algún modo, lo incapacitaba, Taylor comenzó a reflexionar sobre las opciones que podían existir para mejorar la respuesta física de los deportistas a través del perfeccionamiento de los instrumentos y herramientas que estos empleaban.

Estas primeras concepciones formaron la base sobre la cual sustentó luego todo su modo de pensar, vinculado con la ubicación de estrategias a través de las cuales fuera posible aumentar la producción de la manera más eficiente posible.

Vida laboral

En 1875 Frederick Taylor tenía una visión ya recuperada. En esa época ingresó a una empresa siderúrgica industrial ubicada en Filadelfia donde trabajó como obrero.

Tres años después, en 1878, trabajó en la Compañía de Acero de Midvale, en Utah, Estados Unidos. Muy rápidamente ascendió dentro de la compañía y desempeñó las labores de maquinista, jefe de grupo, capataz, jefe de capataces y director de la oficina de planos, hasta llegar a ser ingeniero jefe.

Estudios de tiempo

En 1881, cuando Frederick Taylor tenía 25 años, comenzó a introducir el concepto de estudio del tiempo en la Compañía de Acero de Midvale. Siempre se caracterizó desde joven por ser sumamente observador y minucioso. En la compañía de acero observó con mucha atención y detenimiento cómo trabajaban los operarios encargados de cortar los materiales metálicos.

Se concentró en prestar atención a cómo llevaban a cabo cada paso del proceso de corte. Como consecuencia de esta observación, concibió la noción de descomponer el trabajo en pasos sencillos para poder analizarlo de mejor forma.

Además, para Taylor era importante que dichos pasos tuvieran un tiempo de ejecución determinado y estricto, y que los trabajadores cumplieran con esos tiempos.

En 1883, Taylor obtuvo el título de ingeniero mecánico del Stevens Institute of Technology, formación que llevó a cabo estudiando en las noches, dado que en esa época ya trabajaba en la compañía de acero.

Fue en ese año cuando llegó a ser ingeniero jefe de la Compañía de Acero, y en este momento diseñó y construyó un nuevo taller de máquinas para hacer más eficiente el trabajo y aumentar la productividad.

Organización científica del trabajo

Muy pronto las nociones de Frederick Taylor basadas en la observación minuciosa desembocaron en el nacimiento de una nueva concepción del trabajo, y fue lo que más adelante se conoció como organización científica del trabajo.

En el marco de esta búsqueda, Taylor dejó su puesto de trabajo en Midvale y se unió a la Manufacturing Investment Company, donde trabajó durante 3 años y desarrolló un enfoque de la ingeniería más direccionado hacia la consultoría en la gestión.

Esta nueva visión abrió muchas puertas laborales, y Taylor formó parte de diversos proyectos empresariales. La última empresa en la que trabajó fue la Bethlehem Steel Corporation, en donde siguió desarrollando procesos novedosos para optimizar el trabajo, en este caso relacionados con el manejo de hierro fundido y de la acción de palear.

Su principal contribución

La teoría de la administración científica de Frederick Taylor se fundamenta específicamente en generar un sistema a través del cual tanto en empleador como el empleado puedan tener la posibilidad de percibir la mayor cantidad de beneficio y prosperidad como les sea posible.

Para conseguir esto, la administración debe conseguir que sus empleados tengan una formación constante y de calidad, para que cada vez sean mejores en sus tareas, actividades o funciones, lo que redundará en un mejor resultado en la producción.

Además, parte de los argumentos de Taylor se enfocaban en que las habilidades propias de cada empleado deben ajustarse a la actividad para la cual es contratado, y la formación continua permitirá que dichas habilidades vayan haciéndose cada vez mejores.

En la época en la que vivió Taylor, la concepción más común era que los objetivos de los empleados y de los empleadores no podían coincidir. Sin embargo, Taylor expone que esto no es así, puesto que es posible orientar a ambos grupos a un mismo objetivo, que es el aumento permanente de la productividad.

Actividades



Frederick Taylor

- 1. La teoría de la administración científica de Frederick Taylor se fundamenta específicamente en generar un sistema a través del cual tanto en empleador como el empleado puedan tener la posibilidad de percibir la mayor cantidad de beneficio y prosperidad como les sea posible.***
- 2. Si tuviésemos un debate con F. Taylor cuál sería su postura, ¿qué le diría? ¿Por qué?**
- 3. Si él le pidiera a Ud. que genere un sistema a través del cual empleado y empleador tengan la posibilidad de percibir mayor cantidad de beneficio, ¿cómo lo haría?**

Principales problemas detectados por Taylor en las industrias

Taylor expresó que había errores que estaban generalizados en las industrias de su época, y que debían corregirse inmediatamente para aumentar la.

Estos eran:

- La administración tenía un desempeño que era considerado deficiente. A través de su mala gestión, fomentaba los tiempos muertos en los empleados, lo que generaba un déficit en el nivel de producción.
- Muchos métodos utilizados en los procesos resultaban muy defectuosos e inútiles, y solo promovían el cansancio del trabajador, que terminaba acabando el esfuerzo puesto en el trabajo.
- La gerencia no estaba familiarizada con los procesos propios de la compañía. La administración no tenía ni la más mínima idea de cuáles eran las actividades específicas realizadas, ni tampoco sobre cuánto tiempo se tomaba llevar a cabo dichas tareas.
- Los métodos de trabajo no eran uniformes, lo que hacía que todo el proceso fuera muy poco eficiente.

Principios de la administración científica del trabajo

Según explicó Taylor, la noción de administración científica del trabajo se caracteriza por basarse en cuatro principios fundamentales. A continuación describiremos las características más relevantes de cada uno de estos:

1- Organización científica del trabajo:

Este concepto está vinculado directamente con la acción de quienes cumplen labores administrativas. Ellos son quienes deben cambiar métodos poco eficientes y garantizar que los trabajadores cumplirán los tiempos estipulados para la realización de cada actividad.

Para poder hacer una gestión adecuada y con ese carácter científico que introduce Taylor, se hace necesario considerar cuáles son los tiempos asociados a cada actividad, cuáles son las demoras, por qué se generan y qué movimientos específicos deben hacer los trabajadores para cumplir correctamente con cada tarea.

Además, también es necesario conocer cuáles son las operaciones que se realizan, las herramientas que son fundamentales para la ejecución de las tareas y quiénes son las personas responsables de cada uno de los procesos asociados a la producción.

2- Elección del trabajador y entrenamiento

Frederick Taylor hizo hincapié en que cada trabajador debía ser escogido tomando en cuentas sus capacidades específicas. De esta forma, el trabajo podrá hacerse de forma más eficiente y mejor acabada, y el trabajador sentirá bienestar al saberse capaz de desempeñar la tarea para la cual ha sido asignado.

El poder hacer una selección más precisa es consecuencia de reflexionar de forma metódica y analítica cuál es la naturaleza de cada tarea, y cuáles son los elementos que la componen.

Al poder desgranar al máximo las características de un proceso, es posible identificar de forma clara cuáles son las capacidades necesarias en un operador para que lleve a cabo la tarea de la mejor forma posible.

3- Cooperación

Taylor indica que es fundamental que los obreros, que son quienes en última instancia operarán el sistema, persigan el mismo objetivo de los directivos; un aumento en la producción y en la eficiencia.

Para ello, Taylor plantea que la remuneración dada a los trabajadores debe estar relacionada con la producción. Es decir, propone que se aumente la remuneración en función de la cantidad de tareas realizadas o productos elaborados; de esta forma, quien genera más, ganará más.

También indica que esta es una forma de evitar la simulación laboral, porque los empleados buscarán comportarse de la forma más eficiente posible para así poder generar mayores ingresos.

En sus investigaciones, Taylor observó que si un trabajador notaba que ganaba lo mismo, independientemente de su nivel de producción, no iba a preocuparse por mejorar su rendimiento; por el contrario, buscaría la forma de hacer menos para no hacer esfuerzos en vano.

Según Taylor, esta cooperación se logra con base en tres acciones muy concretas. La primera de estas es que el pago a cada operario sea por unidad de trabajo realizada. La segunda acción es que debe organizarse un grupo coordinador de los operarios.

Estos coordinadores o capataces deben conocer a fondo las actividades realizadas por los operarios, de manera que tengan la autoridad moral para darles órdenes, y a la vez puedan instruirlos y enseñarles más cosas sobre la tarea en específico.

De esta forma se promueve la formación constante de los operarios de la mano de las mismas personas que los coordinan en sus tareas regulares.

De igual manera, en el contexto de la examinación metódica y minuciosa de cada proceso, es necesario que estos capataces atiendan a áreas muy específicas en la cadena de producción, para

que así puedan hacerse cargo de la coordinación de elementos determinados. A la larga, esto incidirá en un sistema de producción mucho más eficiente.

4- División del trabajo entre directivos y operarios

Por último, para Taylor es fundamental que la carga laboral de los directivos y los obreros sea equivalente. Es decir, se busca que haya una división de trabajo justa y coherente, todo siempre buscando lograr la máxima eficiencia en todos los procesos.

En el caso de los administradores, estos deben encargarse de todos los elementos que tienen que ver con el análisis de situaciones, la generación de planes que estén vinculados con el futuro de la compañía, así como las estrategias a seguir para conseguir unos mayores beneficios.

En cambio, los operarios deben encargarse del trabajo manual, que implica la producción como tal de los productos de la empresa. Aunque las naturalezas de ambas tareas son diferentes, las dos tienen mucha relevancia en el proceso completo, y deben ser asumidas con responsabilidad y compromiso.

Síntesis: aportes principales

Taylor fue el primero en proponer un enfoque científico del trabajo. Su experiencia como operario y jefe de taller le permitió descubrir que los trabajadores no eran tan productivos como podían y eso disminuía el rendimiento de la empresa.

Por eso propuso un enfoque científico: observar la forma en que trabajaban para descubrir cuáles eran las acciones que más retrasaban el trabajo y reorganizar las actividades de la manera más productiva.

Por ejemplo, si en una fábrica de ropa cada operario se encarga de la fabricación de una prenda de principio a fin, se perdería mucho tiempo en el cambio de tareas y de herramientas.

En cambio, si se organizan las actividades para que un operario corte todas las prendas y otro se encargue de coserlas, es posible reducir el tiempo de fabricación y aumentar el rendimiento y por ende las ganancias de la empresa.

Planteó la necesidad de planificar el trabajo. Hoy en día parece obvio que antes de realizar una tarea debemos planear cuáles van a ser los pasos para desarrollarla. Sin embargo, no siempre fue así.

Taylor fue el primero en estimar que para crear cualquier producto en menor tiempo, era necesario planificar los pasos a seguir y las responsabilidades de todos los participantes dentro de ese proceso.

Estableció la necesidad de controlar el trabajo para confirmar que se hiciera correctamente

Taylor observó que en las industrias era frecuente que los directivos no supieran cómo se elaboraban sus productos y dejaban todo el proceso en manos de los empleados.

Por eso, uno de los principios de su enfoque científico, consistía en que los directivos observaran y aprendieran de todos los procesos de su empresa para poder planearlos y controlarlos, asegurándose de estaban realizándose de la forma más eficiente.

Introdujo la idea de seleccionar al personal. En aquellas fábricas se acostumbraba que todos los trabajadores supieran hacer todo y no fueran expertos en nada concreto, lo cual hacía que se cometieran muchos errores.

Taylor observó que todos los trabajadores tenían habilidades diferentes, por eso era necesario asignarles una sola actividad que pudieran desarrollar muy bien en lugar de muchas tareas que hicieran mediocrementemente.

Promovió la especialización de los trabajadores. Como ya se mencionó, uno de los principios del enfoque científico de Taylor consistía en seleccionar a los empleados de acuerdo a sus capacidades para desarrollar una determinada actividad.

Este hecho implicaba que tanto los empleados como los administradores se capacitaran en tareas específicas para ser atractivos para las empresas, una práctica que sigue vigente hasta el día de hoy.

Le dio mayor prestigio al papel de los administradores. Antes de Taylor, los administradores no tenían ningún papel en el desarrollo del trabajo y dejaban toda la responsabilidad en manos de los operarios.

Fue gracias a ideas como la planeación de las actividades, el control del trabajo y la selección del personal, que empezaron a desarrollarse las responsabilidades fundamentales que los administradores desempeñan hasta el día de hoy.

Contribuyó al crecimiento y desarrollo de las facultades de administración. En aquella época la gestión empresarial no era conocida como una profesión de prestigio. Sin embargo, con el enfoque científico de Taylor, se le dio mayor seriedad a esta actividad y comenzó a verse como una profesión respetable y valorada por las industrias.

Fue el primero en destacar el papel del trabajador. En la época de Taylor, las máquinas y las fábricas todavía eran un invento reciente y se pensaba que eran las protagonistas del trabajo porque habían logrado facilitar y agilizar la producción.

Por eso fue toda una novedad la idea de que la productividad también dependía de los empleados y era necesario capacitarlos, evaluarlos y motivarlos para dar su máximo en el trabajo.

Quiso conciliar el papel de los directivos con el de los trabajadores. Durante sus observaciones, Taylor notó que los operarios no tenían motivación para dar su máximo en el trabajo porque, según él, no sentían que aquello les favoreciera.

Por eso, una de sus ideas consistió en que las industrias brindaran incentivos a quienes fueran más productivos para demostrar que cuando las empresas tenían éxito, los empleados también recibían beneficios.

Sus ideas fueron más allá del campo empresarial. Después de la publicación de *Los Principios de la Administración Científica*, las ideas de Taylor comenzaron a observarse también desde fuera de la industria.

Las universidades, las organizaciones sociales e inclusive las amas de casa, empezaron a analizar de qué manera podrían aplicar principios como la planeación, el control y la especialización dentro de sus actividades diarias para lograr una mayor eficiencia en ellas.

Todas las ideas de Taylor han sido criticadas y reformuladas por expertos en diferentes disciplinas a lo largo de los más de cien años que han pasado desde su muerte.

Se le critica que el interés en la eficiencia deja de lado el interés por el ser humano, que la excesiva especialización dificulta la búsqueda de empleo y que no todas las empresas pueden administrarse según las mismas fórmulas.

Sin embargo, su nombre sigue siendo fundamental porque él fue el primero en hacer preguntas claves: ¿cómo hacer más productivas a las empresas?, ¿cómo organizar el trabajo?, ¿cómo aprovechar al máximo el talento de los empleados?, o ¿cómo lograr que trabajen con motivación?

Actividades

1. “Mi empresa no es eficiente y tampoco logra los objetivos en el área de producción.”



Se trata de una empresa “Cuero-Arte” dedicada a la fabricación de sandalias de cuero artesanales de tacos planos. Debido a que se ha incrementado las ventas y continúan llegando nuevos pedidos, se ha contratado nuevo personal para el área de producción, se han adquirido maquinarias de última tecnología. Se propuso como objetivo aumentar la producción a \$2.000 pares semanales con un costo de \$700 por cada par. Pero en los últimos meses sólo se llega a producir 1.200 pares semanales y a un costo de \$950 el par.

- Para tratar el tema en cuestión reúnanse con 4 compañeros y forme un grupo
- Analicen cuál sería el detonante que ocasiona que la empresa esté siendo ineficiente y no logra alcanzar el objetivo determinado.
- Teniendo en cuenta el origen de esa situación problemática elaboren una lista de las posibles soluciones que se podrían plantear para revertir la situación
- Analicen los pro y los contra para cada alternativa de solución.
- Debatan sobre cuál sería la alternativa más conveniente o la mejor para solucionar el problema. Argumentando por qué sería la mejor o la más conveniente
- Elaborar un texto del resultado del análisis y argumentos esgrimidos para la elección de la alternativa de solución.

2. Preste atención al siguiente diálogo:

Los avances tecnológicos están al servicio de las personas

Esos datos están al alcance de las empresas que los aprovechan para la comercialización de los productos.

Las personas están expuestas al tráfico de datos. Constantemente emiten información a través de sus dispositivos

- ¿Qué opina usted al respecto? ¿Ud. está de acuerdo o en desacuerdo? ¿Por qué?
- ¿Cree usted que la transformación tecnológica impacta en las empresas, trabajadores, clientes, en la sociedad? ¿De qué manera? ¿Puede dar ejemplos?

Henri Fayol

Henri Fayol (1841-1925) fue un ingeniero de minas francés cuya teoría de la administración científica -conocida como fayolismo- supuso la base de los estilos modernos de gestión en las empresas y organizaciones.

Los aportes de Henri Fayol fueron muchos y muy variados, principalmente en el campo de la administración. Actualmente sus contribuciones siguen siendo altamente relevantes en las teorías organizacionales.

Si bien fueron contemporáneos con Taylor, su experiencia laboral, lo hizo desarrollar una teoría de la administración más enfocada en lo gerencial

Desarrolló teoría de la administración basada en definir la estructura que una organización necesita para lograr la eficiencia. Por ello, Fayol es conocido como uno de los fundadores de la administración moderna.

Sus ideas más valiosas las resumió en el libro "Administración Industrial y General" publicado originalmente en francés en 1916. Allí planteó los principios de la administración y las funciones de la misma.

Algunos han cuestionado la vigencia y aplicabilidad de los métodos administrativos tal cual fueron planteados por Fayol hace más de 100 años. Sin embargo, estos continúan siendo referentes e impactando los procesos de organización de la sociedad actual.

Su vida

Henri Fayol nació en el 29 de julio de 1841 en Constantinopla, actual Estambul. Su familia era de origen burgués, por lo que pudo obtener una educación de buena calidad desde sus primeros años de formación.

Sus primeros estudios los realizó en el Liceo de Lyon, ubicado en Francia. Luego ingresó en la Escuela Nacional de Minas ubicada en Saint Etienne, y a los 19 años se graduó como ingeniero en minas.

Su trabajo como ingeniero

En 1860, Fayol ingresó en la Commentry-Fourchambault Company, un consorcio de origen francés. Allí se encargó de la extracción de carbón, así como de los procesos vinculados con la fundición del hierro.

La Commentry-Fourchambault Company se convirtió en la empresa a la que Fayol dedicó toda su vida laboral. Sus primeros seis años en esta compañía los trabajó cumpliendo funciones de ingeniero.

En este contexto, una de las tareas que mejor desarrolló fue la de crear alternativas útiles y seguras ante los incendios subterráneos que solían ocurrir dentro de las minas.

En 1866 Fayol pasó a ser gerente de las minas de la empresa, y en 1872 se convirtió en el director de un conjunto de minas. La carrera de Fayol en esta compañía iba en ascenso.

Un dato importante del desarrollo de Fayol en Commentry-Fourchambault Company es que tuvo una gran influencia en que esta empresa se mantuviera en pie cuando estaba comprometida económicamente.

En 1888 la Commentry-Fourchambault Company estaba en aprietos económicos, dado que desde 1885 no había podido cancelar los dividendos correspondientes a sus accionistas; es decir, tenía 3 años de retraso en esta materia.

Es en este contexto, Fayol se convirtió en director general de la empresa, cargo desde el cual comenzó a elevar la condición económica de la misma.

Entre las acciones más importantes que llevó a cabo Fayol estando en este escenario destaca el cierre de la planta de fundición de Fourchambault.

Así mismo, se encargó de centralizar la producción de otra planta ubicada en la ciudad de Montluçon, lo cual llevó a la generación de una economía de escala.

Además, logró obtener depósitos nuevos de carbón en tres ciudades francesas estratégicas: Gondreville, Saint-Lager-Bressac y Decazeville. Fayol cumplió con el objetivo de revitalizar a la compañía, transformándola y aplicando elementos que luego formaron parte de la teoría administrativa que propuso años después.

La compañía que rescató Fayol siguió siendo exitosa, hasta tal punto que en la actualidad forma parte de Creusot-Loire, la empresa siderúrgica más importante de Francia.

Proceso administrativo según Fayol

Hay una obra de Henri Fayol llamada *Administration industrielle et générale*, que es considerada como la publicación que mejor resume su propuesta en el ámbito de la administración.

Según Fayol, existen seis funciones principales que toda empresa industrial debe tomar en cuenta. Estas funciones son las siguientes:

- Comerciales, aquellas que se relacionan con la compra y venta de los productos que genera la empresa.
- Técnicas, que se refieren a las capacidades específicas a través de las que las compañías fabrican sus servicios y productos.

- Contables, que incluyen los ámbitos de las estadísticas de costos, los balances, los inventarios y otros registros importantes para la empresa.
- De seguridad, que incluye la salvaguarda vinculada tanto con el personal de la industria como con el establecimiento como tal. Se toman en cuenta acciones para prevenir o controlar incendios, inundaciones, hurtos y otras situaciones de ese tipo.
- Financieras, relativas a la gestión económica que debe llevarse a cabo para garantizar que la empresa tendrá rentabilidad.
- Administrativas, que son aquellas a través de las cuales se supervisarán las funciones anteriores. Este fue el aspecto en el que más se enfocó Henri Fayol, y el que más desarrolló.

Según Fayol, todas estas funciones deben estar enmarcadas en un proceso administrativo específico, que es el que finalmente garantiza que la empresa obtendrá resultados de gestión positivos.

Son cinco los pasos que Fayol consideró necesarios para cumplir con un proceso de administración adecuado:

1- Planificar

Este paso implica la base para el procedimiento administrativo. Se trata de establecer de forma muy clara cuáles son los objetivos que la empresa quiere alcanzar, así como cuál será la forma a través de la cual se pretende conseguir dichos objetivos y metas.

Además, en este punto es muy importante determinar planes concretos, que además guarden absoluta coherencia tanto con la naturaleza de la empresa como con la finalidad para la cual se están planteando.

Lo más importante en este momento del proceso es lograr generar las bases para que las actividades que se producirán se lleven a cabo de forma armónica y bien engranada.

2- Organizar

En este punto lo que se busca es administrar los recursos que se tienen de forma tal que sea posible utilizarlos de la forma más eficiente posible. Dentro de estos recursos se contemplan tanto los materiales como los recursos humanos.

Entonces, en este momento se busca asignar las tareas a las personas más capaces para ejecutar dicha acción, así como establecer qué proceso será el que mejor funcionará para lograr un producto o servicio en específico.

Dentro de la organización se encuentra la generación de una estructura que indique quién debe reportar a quién acerca de la ejecución de cada tarea determinada.

3- Dirigir

La dirección va más allá del mero hecho de organizar y coordinar a los miembros de la empresa. Además, la acción de dirigir está vinculada con la motivación a los empleados, establecer los canales de comunicación más eficaces y eficientes y velar porque su uso se mantenga de forma tal que sea útil para los empleados y, en definitiva, para la organización.

De igual forma, quien dirija la organización será quien deberá lidiar con la resolución de conflictos y con mantener un ambiente laboral armónico y, por ende, productivo. En última instancia, es el director quien se considera el responsable de que los objetivos se consigan.

4- Controlar

El paso referido al control tiene que ver con evaluar que el funcionamiento general de la empresa se está dando tal y como se espera.

Todo el tiempo, de forma constante, debe controlarse el desarrollo y la funcionalidad de la organización, de manera que se pueda estar seguro a cada momento de que el camino que está llevando la empresa es aquel dictado por la consecución de los objetivos planteados inicialmente.

Es posible que existan acciones que terminen desviando en menor o mayor medida a la empresa de sus metas iniciales. La función del ámbito de control es precisamente encaminar a la organización a tiempo, de forma que sea posible corregir el rumbo e ir tras los objetivos principales.

Actividades

1. Trabajo de investigación Grupal. Objetivo del trabajo: conocer las funciones y actividades que se llevan a cabo en una empresa fabril para alcanzar sus metas.
2. Elijan una de Fábrica de Helados o Fábrica de muebles o Elaboración de miel u otra que ud. conozca.
3. Investiguen y listen las actividades que se llevan a cabo en la empresa, las que son necesarias para que ésta funcione.
4. Clasifiquen y agrupen esas actividades teniendo en cuenta las funciones propuestas por Henry Fayol: Comerciales, Técnicas, Contables, De seguridad, Financieras, Administrativas
5. Elabore un texto contando la experiencia, cómo se llevó a cabo el trabajo, reflexiones y conclusiones que puedan realizar al respecto.



Síntesis: aportes principales

El trabajo de Henri Fayol complementó en muchos aspectos lo realizado por su contemporáneo Frederick Taylor.

La aportación más reconocida de Fayol, además de las funciones y proceso administrativo desarrollados anteriormente, ha sido la definición de 14 principios de la administración que han sido la materia prima para el desarrollo de las Teorías de Administración del siglo XX.

Estos principios constituyen una guía de lo que se debe tener en cuenta para todos los procesos administrativos y son los siguientes:

División del trabajo: cada trabajador debe realizar una parte del trabajo total, de esta manera se especializa y adquiere habilidades diferentes de otro trabajador.

Autoridad y responsabilidad: los administradores deben lograr influir en sus subordinados y responder por lo que ellos hagan. Influir implica que se da una instrucción y esta se cumple.

Disciplina: respeto por las reglas y acuerdos que rigen la organización.

Unidad de mando: cada empleado debe recibir instrucciones de un solo jefe.

Unidad de dirección: las operaciones de una organización con un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo administrador y con un único plan

Subordinación del interés individual al bien común: los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.

Remuneración: la retribución por el trabajo realizado debe ser justa para los empleados y empleadores.

Centralización: la toma de decisiones se concentra en la cima de la organización.

Jerarquía: la línea de autoridad desciende legalmente de nivel a nivel.

Orden: los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado.

Equidad: los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.

Estabilidad del personal: la rotación del personal debe ser mínima.

Iniciativa: los empleados deben tener libertad para desarrollar de la mejor manera sus tareas, aplicando conocimientos y creatividad

Espíritu de grupo: el sentido de cohesión en un grupo aumenta la productividad.

Los 14 principios de la dirección de Fayol

- | | |
|--|------------------------------------|
| ■ División de trabajo | ■ Centralización |
| ■ Autoridad | ■ Cadena Escalar |
| ■ Disciplina | ■ Orden |
| ■ Unidad de mando | ■ Equidad |
| ■ Unidad de dirección | ■ Estabilidad y permanencia |
| ■ Subordinación de los intereses individuales a los generales | ■ Iniciativa |
| ■ Remuneración | ■ Espíritu corporativo |

1. Margarita es propietaria de una pequeña empresa que se dedica a la elaboración de pan casero y otros productos artesanales. Cuenta con 15 empleados para la elaboración de los productos, 5 para la atención de clientes y 3 empleados para tareas administrativas. Margarita está preocupada por que la parte de fábrica los empleados superponen sus trabajos con otros, algunas actividades quedan sin realizarse, algunos empleados no saben a quién deben obedecer las órdenes, si a la propietaria o al jefe de fábrica o al jefe de ventas o al jefe de administración, que siempre están haciendo sugerencias respecto de sus trabajos.
 - ¿Ud. cómo la ve a la situación, qué análisis puede realizar?
 - ¿Qué le podría sugerir a Margarita? ¿Cree que se podrían aplicar algunos de los principios propuestos por Fayol para morigerar el caos? ¿Si así lo considera cuáles aplicaría y de qué modo?

2. Lea detenidamente la siguiente frase de Henry Fayol



Henry Fayol

“Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta”

- Reflexione con sus compañeros acerca de cómo Uds. la interpretan.
- ¿Cómo la reformularían y la adaptarían para una aplicación práctica de su idea?
- ¿Consideran que es aplicable en el contexto actual?

Max Weber

El sociólogo Alemán Max Weber, definió el concepto de burocracia, como una forma de organización humana, basada en las normas impersonales y la racionalidad, que garantiza la máxima eficiencia posible en el logro de sus objetivos. Este pensamiento también surge de un contexto donde las industrias estaban compuestas por miles de personas, por lo tanto requerían un estrecho control de sus actividades, donde subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.

Weber consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. De esta manera las organizaciones se vuelven más importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran más predecibles y productivas.

También pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar fundada totalmente en los méritos.

Los teóricos de la Organización Burocrática consideraban que la burocracia debía ser una estructura racional y formal, en la cual estarían perfectamente definidos los papeles de los administradores y trabajadores. La regirían normas impersonales y legales, en vez de criterios personales y subjetivos. Sería un sistema ordenado y lógico, cuyos miembros conocerían sus funciones y sus normas, sin que hubiera trasgresión alguna.

Postulan, además, que la organización más satisfactoria es también la más eficaz, lo que a su vez significa que debería ser posible establecer un equilibrio perfecto entre los objetivos de la organización y las necesidades del individuo. El hecho de conseguir ambos propósitos al mismo tiempo (los objetivos personales y los de la organización), tiene la ventaja de evitar conflictos entre los valores de la organización y sus objetivos y los del individuo.

Hoy miramos la burocracia en el sentido negativo del término, organizaciones impersonales, ineficientes por la cantidad de reglas, reglamentos y procedimientos que hacen más lento el trabajo. Ejemplos de esta connotación negativa del concepto de burocracia son algunas dependencias del Estado y del ejército.

Reflexionemos:

- **Dialogue con sus compañeros y elaboran un breve texto comentando qué entienden por “Burocracia”. Explicando, ¿por qué llegaron a esa conclusión? ¿Qué evidencias o ejemplos han experimentado con respecto a la burocracia?**

Características de Burocracia

Destacaba ciertas características que debían imperar como:

Normas preestablecidas por escrito.

División sistemática de trabajo.

Jerarquía de autoridad.

Rutinas y procedimientos estandarizados.

Ventajas y desventajas de la Burocracia

Weber además de conceptualizar a la burocracia en sus características, asimismo definió cuales serían sus ventajas y desventajas dentro de este modelo.

Ventajas: adecuado desempeño en el cargo, rapidez en las decisiones, selección por capacidad y competencia.

Desventajas: exagerado apego a los reglamentos, resistencia al cargo, decide el jefe y no el más capaz.

Organización burocrática del trabajo

Para Weber, el trabajador puede aceptar como legítima la autoridad de la organización si las disposiciones y las normas se sienten y entienden sobre las bases de “así se ha realizado siempre el trabajo”, de la conformidad personal con las reglas de la organización o, finalmente, de la identificación personal con la personalidad del superior.

En esencia, el cambio del estilo organizativo consistió en descentralizar la empresa en sus componentes y operaciones, por una rígida jerarquía de control. Weber describió cuatro dimensiones en que descansaba el funcionamiento de la burocracia: 1) división del trabajo, 2) delegación de autoridad, 3) alcance del control y 4) estructura.

El trabajador, que ha de cumplir una determinada serie de obligaciones y de tareas dentro de esta división sistemática del trabajo, no sólo dispone de las necesarias competencias y medios de producción, sino que, además, tiene claramente delimitados sus derechos, su poder de disposición y de decisión y su esfera de trabajo.

Según Weber, la organización burocrática está perfectamente programada, no hay nada que no haya sido planificado y calculado de antemano y para lo que la organización no haya tomado sus medidas y elaborado sus normas.

Síntesis

Carácter legal de normas y reglamentos

La burocracia es una organización compuesta por una serie de normas y reglamentos, los cuales se establecen por escrito. Se basa en una legislación propia en la que se define y pauta cuál será el funcionamiento y cómo se llevará a cabo la administración y organización burocrática. Estas normas y reglamentos son muy detallados, precisos y racionales, pues deben ser coherentes con los objetivos iniciales.

Jerarquía de la autoridad

Las normas legales se establecen por su racionalidad y el cuerpo legal está compuesto por un sistema consistente de reglas abstractas establecidas intencionalmente; la persona que desempeña la autoridad ocupa un cargo cuyas funciones, prerrogativas, derechos y obligaciones están delimitadas y por la razón de su cargo, detenta el poder; la persona que obedece a la autoridad lo hace sólo en cuanto miembro de ese grupo únicamente obedece a "la ley" a los preceptos legales, no a las voluntades individuales de los jefes.

Máxima división del trabajo

La organización burocrática se caracteriza por estar compuesta por cargos oficiales delimitados por reglas que determinan la esfera de competencia de cada uno de ellos de acuerdo con los siguientes principios: delimitación de las obligaciones a cumplir por cada cargo en función de la división del trabajo; provisión de la autoridad necesaria para el desempeño y el cumplimiento de esas obligaciones; delimitación de las condiciones y los medios coercitivos para el ejercicio de esa autoridad. La organización de los cargos sigue el principio jerárquico de modo que cada cargo está bajo el control y supervisión de un superior, y cada funcionario es responsable ante su superior de sus decisiones y acciones y de las de sus subordinados.

Determinación de reglas

La conducta de los funcionarios está regida por un sistema coherente de reglas técnicas y normas de tipo general y consiste en la aplicación de esas reglas a cada caso y situación concreta.

Profesionalización y racionalidad

Se requiere una especialización y una preparación cualificada y su selección se realizará de acuerdo con este tipo de criterios. Se considera el empleo como una carrera que se desarrolla de acuerdo con un sistema de promociones establecido en función de la antigüedad o la capacidad y conocimientos técnicos. Se trata de una adjudicación de los puestos y cargos por razones de competencia y no por preferencias personales o nepotismos.

Impersonalidad

Los actos administrativos, las decisiones y las reglas se formularán y registrarán por escrito y el funcionario ideal cumple su tarea con un espíritu de formalidad impersonal.

Según Weber, desde un punto de vista técnico, la experiencia demostraría en forma universal que la organización administrativa de tipo burocrático puro es capaz de proporcionar el más alto grado de eficacia. El aparato burocrático desarrollado es exactamente lo mismo que la máquina respecto de las formas no mecánicas de producción. La precisión, rapidez, univocidad, la oficialidad, la continuidad, la discreción, la uniformidad, la rigurosa subordinación, el ahorro de conflictos y de costos objetivos y personales son mayores en una administración severamente burocrática, desarrollada por funcionarios especializados.

Actividades

- 1. ¿Después de haber tomado conocimiento de lo que es una organización burocrática, debata con sus compañeros y exprese en un breve texto a qué conclusiones han llegado? ¿Por qué? ¿Comparen con el texto escrito anteriormente de lo que entendían por burocracia? ¿Existen diferencias de opinión? ¿Por qué?**
- 2. Investigue por internet (en sus celulares) si alguna organización actual mantiene una estructura burocrática. ¿Qué puede decir sobre el funcionamiento de esas organizaciones?**
- 3. Habiéndose informado de las ideas y teorías de A. Smith, F. Taylor, H. Fayol, M. Weber, ¿consideraría a alguno de ellos aplicable en su vida diaria? ¿Cuáles? ¿Por qué?**

BIBLOGRAFIA

- La Riqueza de las Naciones de Adam Smith – 1776-
- Biografías y Vida – La Enciclopedia Biográfica en Línea
- Administración - James Arthur F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert – 1996
- Administración un enfoque basado en competencias - Hellriegel/Jackson/ Slocum
- Elementos de Administración, un enfoque internacional - Harold Koontz y Heinz Weihrich – Decima Ed.

FACULTAD DE HUMANIDADES, CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD

ALFABETIZACIÓN ACADÉMICA

INGRESO 2.020

PROF. MARÍA T. ALCAIDE

PROF. CRISTIAN MENDOZA

CARRERAS: CONTADOR PÚBLICO

LIC. EN ADMINISTRACIÓN

NÚCLEOS TEMÁTICOS

1.- La comunicación. Elementos. El circuito comunicativo. Las competencias

El texto. Macroestructura. Superestructura. Tipos de textos: expositivo y argumentativo. El paratexto.

2.- La lectura. Estrategias de lectura. Momentos o fases de la lectura. Unidad de lectura: el párrafo. El subrayado. El resumen. La síntesis. Diagramas.

3.- La escritura. El proceso de escritura. La generación de ideas. La organización de las ideas. La corrección.

LÍDER EN ACCIÓN

ISABEL I DE INGLATERRA: EL LEÓN DETRÁS DEL ESPEJO

“Gloriana, la reina virgen”, “Queen Bess”, algunos se los apelativos de Isabel I, responsable de una de las épocas más gloriosas de la historia de Inglaterra. Durante su tumultuoso reinado de 45 años (1.558- 1.603) sentó las bases del Imperio Británico, consolidó la Iglesia de Inglaterra, y le dio su nombre a la era más brillante de la literatura inglesa. No sólo floreció el arte; las expediciones por el mundo de Francis Drake, Walter Raleigh y Humphrey Gilbert prepararon a Inglaterra para la expansión colonizadora y el auge del comercio. Autocrática y caprichosa, tenía instinto, sabía rodearse y no dudaba en aplicar “mano dura”. “Tal vez no sea un león, pero soy hija de león y tengo corazón de león.” Una personalidad compleja, se la suele considerar la primera monarca moderna y su estilo de liderazgo deja muchas lecciones: desde cómo construir una imagen – y una marca--, hasta las distintas formas de motivar al equipo, pasando por estrategias eficaces para crear, comunicar y ejecutar una visión en un entorno complicado.

¿Su principal foraleza? Ser capaz de sobrevivir y renacer fortalecida, no obstante las más difíciles circunstancias. Delgada, pálida, frágil, declarada hija ilegítima de Enrique VIII ---quien ordenó matar a su madre, Ana Bolena--, había estado prisionera durante gran parte de su infancia y se salvó por poco de ser ejecutada en ocasión de una revuelta durante el corto reinado de su medio hermana, María Estuardo, en 1.554. No obstante, cuando ocupó el trono de Inglaterra, a los 25 años, supo construir a su alrededor una imagen poderosa. Tenía con qué. Hablaba fluidamente seis idiomas y había heredado la inteligencia, determinación y sagacidad de sus padres.



Cuadro de The Royal Collection, exhibido en el Castillo de Windsor

Líder valiente, respetaba el poder de las circunstancias –era famosa por su lentitud para tomar decisiones–, y no desaprovechaba su capacidad natural de captar lo que la gente esperaba de ella. Por eso se cubrió de un halo virginal, a fin de usarlo como escudo y excusa para no “entregar” el poder a un marido que, de inmediato, la convertiría en “consorte”. Era la segunda reina por derecho propio y no estaba dispuesta a ceder frente a la presión masculina de su entorno. Se lo dijo a sus tropas antes de la victoria sobre la Armada Invencible española, durante el intento de Felipe II de invadir Inglaterra y destronarla. “Sé que tengo el cuerpo frágil de una mujer, pero también sé que tengo el corazón y el estómago de un rey”. Queda claro porqué se ha convertido en una leyenda.

PRELECTURA

- 1.-Lea el título, ¿qué le sugiere?
- 2.-Observe la imagen, banda superior, epígrafe de la fotografía. ¿De qué se tratan? ¿Advierte alguna relación con el título?
- 3.-Intente una anticipación del tipo de texto y su contenido a partir del título y del paratexto.

4.-¿Qué conoce acerca de Isabel I de Inglaterra?

LECTURA ANALÍTICA O CRÍTICA

1.-Lea el texto completo.

2.-¿Su predicción o anticipación es acorde con lo leído? ¿Por qué?

3.- ¿Qué tipo de texto es? Justifique su respuesta

3.-¿A qué se debió que su reinado marcara una época de esplendor en Inglaterra?

4.-De los hechos importantes de su reinado, ¿cuál considera el de mayor significación política y económica? Justifique su respuesta

5.-Explique las palabras de Isabel I, citadas en el 1º párrafo y en el último.

6.-¿Por qué se considera a su reinado como “tumultuoso”? Si lo desconoce, busque información.

7.-Indudablemente esta reina tenía liderazgo. ¿Qué personalidad femenina actual o del pasado reciente cree que posee tales condiciones para gobernar un país tan poderoso como lo fue el Imperio de Gran Bretaña?

8.-¿Qué relación encuentra entre el título y el contenido del cuerpo textual? ¿A qué se refiere la metáfora del título: “... el león detrás del espejo”?

POSLECTURA

1.-Escriba una opinión sobre lo leído.

2.-Elabore un diagrama con las características de un líder.

REFLEXIÓN METACOGNITIVA

1.-Si bien el texto leído es de divulgación, podría haber ofrecido algunas dificultades. ¿Las ha tenido? ¿En qué parte del texto?

2.-¿Cómo resolvió los obstáculos al leer? ¿Pidió ayuda? ¿A quién?

LA ADMINISTRACIÓN

La Administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos, etc.



Las diversas actividades administrativas realizadas por varios administradores, orientadas hacia áreas y problemas específicos, deben realizarse y coordinarse de manera integrada y unificada en cada organización o empresa.



Como el administrador no es el ejecutor, sino el responsable del trabajo de otros subordinados a él, no puede cometer errores o recurrir a estrategias de ensayo y error, ya que eso implicaría conducir a sus subordinados por el camino menos indicado. El **administrador** es un **profesional** cuya formación es amplia y variada: necesita conocer disciplinas heterogéneas (como matemáticas, derecho, psicología, sociología, estadística, etc.), necesita tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, etcétera y están en posiciones subordinadas, iguales o superiores a la suya. Él necesita estar atento a los eventos pasados y presentes, así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser más amplio, ya que él es el responsable de la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientaciones; precisa manejar eventos internos (dentro de la empresa), estar ligado a los objetivos que la empresa pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todos. El **administrador** no es un héroe al cual pretendamos consagrar, sino un **agente** no sólo de dirección, sino de cambio y de transformación de las empresas, que las conduce por nuevos rumbos, procesos, objetivos, estrategias, tecnologías y horizontes; es un agente educador y orientador que modifica los comportamientos y actitudes de las personas; es un agente cultural, puesto que, con su estilo de administración, modifica la cultura organizacional de las empresas. Pero, más que eso, el administrador deja huellas profundas en la vida de las personas al tratar con ellas y con sus destinos en las empresas y al influir con sus actos en el comportamiento de los consumidores, proveedores, competidores, demás organizaciones humanas. Su influencia, por consiguiente, es externa e interna.

Fuente: CHAVENATO, Idalberto; Introducción a la teoría general de la Administración, Ed. Mc Graw Hill, Séptima Edición, 2007, México

PRELECTURA

- 1.-Lea el título, ¿qué le sugiere?, ¿qué piensa acerca del posible contenido del texto?
- 2.-Observe si hay subtítulos, imágenes, cuadros, letras en negrita, la extensión del texto.
- 3.-Intente una anticipación del tipo de texto y su contenido a partir del título y del paratexto.
- 4.-¿Qué ideas tiene sobre qué es la Administración?

LECTURA ANALÍTICA O CRÍTICA

- 1.-Lea el texto completo.
- 2.-¿Su predicción o anticipación es acorde con lo leído? ¿Por qué?
- 3.-¿Qué tipo de texto es? Justifique su respuesta
- 4.- Al margen de cada párrafo escriba una oración breve, que lo sintetice
- 5.- ¿Qué características debe tener un administrador? Explíquelas brevemente
- 6.- ¿Cómo interpreta la frase: “el administrador deja huellas profundas en la vida de las personas”?
- 7.- Según su parecer, ¿cuál es el párrafo más importante? ¿A qué se deberá?
- 8.- ¿Cuál de las imágenes cree que es la que expresa mejor el tema desarrollado? Explique porqué
- 9.- ¿En qué se relaciona este texto con el anterior “Isabel de Inglaterra: el león detrás del espejo”?
- 10.- ¿Qué otro título le pondría a este texto? ¿Por qué?

POSLECTURA

- 1.-Escriba un resumen del texto dado
- 2.-Elabore un cuadro con las características de un líder.

REFLEXIÓN METACOGNITIVA

1.-¿Ha tenido alguna dificultad en comprender el texto? ¿En qué parte?

2.-¿Cómo resolvió los obstáculos al leer? ¿Pidió ayuda? ¿A quién?

ECONOMÍA

La palabra economía es de uso muy antiguo, puesto que deriva de los términos griegos oikos (casa) y nomos (regla), lo cual significa “gobierno de la casa” o “administración doméstica”. Es una ciencia social que estudia las leyes de producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios que el hombre necesita o desea. Las necesidades del hombre, en casi todos los campos, son superiores a los medios de que dispone para satisfacerlas, de ahí se deriva la actividad económica.



La Economía busca fijar los principios y las correspondientes normas de aplicación, destinadas a poner los recursos naturales, los medios de producción, el capital, el trabajo, la técnica y la mecánica de las relaciones humanas en función de la vida de la sociedad y así evitar una futura crisis económica. Aun siendo una ciencia social, la economía se ve determinada por su propio objeto de estudio a emplear de forma continua el análisis matemático.

Qué es la economía

El término economía abarca la noción de cómo las sociedades utilizan los recursos escasos para producir bienes con valor, y cómo llevan a cabo la distribución de bienes entre los individuos. Esta se basa en el estudio de cómo el hombre puede administrar los recursos disponibles para satisfacer sus necesidades. Estudia además el comportamiento y las acciones de las personas.

Durante siglos se ha empleado la economía, como bien dice su significado etimológico, como un conjunto de reglas o normas para administrar sabiamente una casa; es decir, la familia y, por extensión, la comunidad.



Fue en el Renacimiento que comenzaron aparecer intentos de sistematización de las ideas económicas, con el surgimiento del mercantilismo. Éste último y las especulaciones de los fisiócratas precedieron a la economía clásica de Smith y sus seguidores del siglo XIX. Grandes sociólogos como Saint-Simon, Comte, Marx, y Spencer, propusieron modelos generales de la evolución de los sistemas económicos a través de la historia humana.

Estos modelos dieron lugar al sistema socialista, que consiste en que el Estado es dueño de la práctica totalidad de los medios de producción, así como también al sistema capitalista, que se caracteriza en que los bienes económicos, tanto producción como de consumo, están en manos de particulares. De esta manera surgen las empresas privadas.

La economía se divide en dos partes fundamentales: la microeconomía y la macroeconomía. La primera se ocupa de las unidades económicas elementales como la persona física, la familia y la empresa. Estudia variables económicas, como inversiones, producción, costos, ingresos, gastos, ahorro, etc.

La segunda parte se ocupa de la actividad económica en su conjunto. Estudia el comportamiento de las grandes variables económicas como producción nacional, renta nacional, política económica y monetaria, ingreso y gasto público, inflación, desempleo, producción global del país, etc.

Por lo tanto, la investigación de los principales problemas económicos y la toma de decisiones se basan en cuatro preguntas fundamentales sobre la producción: ¿qué producir? ¿cuándo producir? ¿cuánto producir? ¿Para quién producir?

El objetivo de la economía se basa en mejorar las condiciones de vida y el apoyo económico que las personas y sociedades tienen. Es importante tener en cuenta que los recursos disponibles son limitados (escasez), pero las necesidades humanas son ilimitadas. Cuando una persona decide asignar un recurso a un uso específico, está descartando su uso para otro propósito. Esto se conoce como **costo de oportunidad**.

También es responsable del estudio de todas las fases relacionadas con el proceso de producción de bienes y servicios, desde la extracción de materias primas hasta su uso por parte del consumidor final, que determina la forma en que se asignan los recursos limitados.

Enfoques de la economía

Se han desarrollado diversos enfoques para el estudio de la economía. Inicialmente como parte del estudio de la historia política y social, solo se consideraron sus aspectos económicos. Con el tiempo, la historia económica fue adquiriendo un lugar propio, en el que se estudiaron

instituciones como la Constitución de un país, la historia de ciertos impuestos o de un sector en particular, que en general forman parte del desarrollo económico de una nación.

El uso de cifras y explicaciones del desarrollo de los países pronto se convirtió en un ingrediente insustituible para escribir la historia económica. Por lo tanto, el trabajo de crear cuentas nacionales desde principios del siglo XX en algunos países fue un factor esencial para la disciplina.

Tiempo después se impulsaron diversas teorías sobre el desarrollo económico, impulsadas por comprender los diversos cambios, etapas o periodos predecibles e identificables.

Estos enfoques fueron los de origen marxista basados en la lucha de clases, los schumpeterianos que consideran los cambios basados en la innovación y el cambio tecnológico, y los del estilo desarrollado por Walter W. Rostow que se basan en las etapas del desarrollo de las sociedades y las economías.

Cabe resaltar que, las doctrinas del pensamiento económico proporcionan definiciones más específicas. Las corrientes más importantes que han existido: mercantilismo, fisiocracia, escuela clásica, escuela marxista, escuela austríaca, escuela neoclásica, escuela keynesiana, escuela monetarista.

Se puede decir que la definición de economía proporcionada por el mercantilismo no es la misma que la proporcionada por los clásicos, los marxistas o los keynesianos. Si bien la esencia de la economía y el objeto de estudio es similar, la forma de evaluar la producción y las relaciones establecidas entre los agentes y los mercados son diferentes según la escuela a la que se refiere.

PRELECTURA

- 1.-Lea el título, ¿qué le sugiere?
- 2.-Observe subtítulos, imágenes, extensión del texto, autor. ¿Advierte alguna relación con el título?
- 3.-Intente una anticipación del tipo de texto y su contenido a partir del título y del paratexto.
- 4.-¿Qué conoce acerca de qué es la economía?

LECTURA ANALÍTICA O CRÍTICA

- 1.-Lee el texto completo.
- 2.-¿Su predicción o anticipación es acorde con lo leído? ¿Por qué?
- 3.- ¿Qué relación advierte entre el concepto de Economía y su significado etimológico?
- 4.- Con una línea al costado del texto indique los párrafos en los que el autor presenta el tema, con otra línea lateral marque los párrafos en los que se desarrolla el tema “Economía”
- 5.- ¿Qué elementos ha tomado en cuenta para reconocer la Introducción (presentación del tema) y para el desarrollo temático?
- 6.- Si coloca al margen de cada párrafo una oración breve que lo resuma, obtendrá los aspectos desarrollados del tema.
- 7.- ¿Qué movimientos o escuelas teóricas genera la sistematización de ideas sobre la economía?
- 8.- Macro y microeconomía son aspectos de la economía, ¿en qué consisten?
- 9.- ¿Cuál es el objetivo de la economía?
- 10.- ¿En qué situación se habla de costo de oportunidad?
- 11.- Finalmente, con otra línea lateral reconozca la conclusión a la que llega el autor de este texto.

POSLECTURA

- 1.-Escriba un resumen del texto dado, teniendo en cuenta el ítem 6 de la lectura analítica.
- 2.-Elabore un diagrama con concepto de economía y los enfoques.

REFLEXIÓN METACOGNITIVA

- 1.-¿La comprensión del texto ha sido dificultosa? ¿Puede determinar la causa?
- 2.-¿Cómo resolvió los obstáculos al leer? ¿Pidió ayuda? ¿A quién?
- 3.- ¿De qué modo el paratexto le ayudó en la comprensión?

LA CONTABILIDAD

La contabilidad es la parte de las finanzas que estudia las distintas partidas que reflejan los movimientos financieros de una empresa o entidad.



Es una herramienta clave para conocer en qué situación y condiciones se encuentra una empresa y, con esta documentación, poder establecer las estrategias necesarias con el objeto de mejorar su rendimiento económico. Por ejemplo, si compramos madera para fabricar sillas tendremos que contabilizar esa compra para saber qué cantidad tenemos, cuanto nos ha costado, quién es el vendedor, en qué fecha la compramos, etc. De todo eso y más se encarga la contabilidad.

La contabilidad es un recurso del que se dispone para administrar los gastos e ingresos de una compañía. Cualquier empresa en el desarrollo de su actividad realiza operaciones de compra, venta, financiación como consecuencia de esas actividades su patrimonio varía y obtiene un beneficio o una pérdida.

Todas las empresas son conscientes de que deben gestionar de forma adecuada los parámetros contables. Este concepto involucra tanto a las denominadas pequeñas y medianas empresas (PYMES) como a las grandes multinacionales. Del mismo modo, obedece tanto a razones de índole financiera —de términos de asegurar la adecuada rentabilidad—, como a disposiciones fiscales, debido a la presión de los fiscos federales, provinciales y locales sobre cada formación corporativa.

Orígenes de la contabilidad

La contabilidad está presente en la vida de los hombres desde hace millones de años, fue utilizada de manera más rudimentaria en las grandes civilizaciones como Egipto o Roma, pero la contabilidad tal y como la conocemos hoy, comenzó con la publicación en Italia de la obra “Summa de Arithmetica, Geometría, Proportioni e Proportionalita” de Luca Pacioli, que se dedicó a describir métodos contables de los comerciantes venecianos, usos mercantiles, contratos y prácticas de intereses y cambio; este documento estableció la contabilidad de partida doble, el precedente de lo que hoy se conoce como “debe y haber” en la jerga de la contabilidad. Pero, dado que las antiguas repúblicas y microestados italianos fueron los grandes promotores del comercio en siglos previos,

estas enseñanzas se adaptaron y modificaron con el devenir del tiempo, sin perder su esencia original.

De este modo, si hablamos de **contabilidad**, nos estamos refiriendo a una **ciencia** -dado que brinda conocimiento-, a una **técnica** -en la medida en que trabaja con procedimientos y sistemas-, a un **sistema de información** -dado que puede captar, procesar y ofrecer conclusiones acerca de piezas de información- y, finalmente, a una **tecnología social** —porque conjuga saberes de la ciencia para resolver problemas concretos de la vida en sociedad—.

Elementos patrimoniales y estados financieros

Dentro de la contabilidad existen tanto elementos patrimoniales como estados financieros. Son dos conceptos de suma importancia y sobre los que se articula toda la base de la misma.

Los elementos patrimoniales son:

- Activo
- Pasivo
- Patrimonio neto

Por su lado, los estados financieros son:

- ✓ Balance general o de situación.
- ✓ Cuenta de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias.
- ✓ Estado de cambios en el patrimonio neto.
- ✓ Estado de flujos de efectivo
- ✓ Memoria



Tipos de contabilidad

Claro que, como hemos podido comprobar son muchos los detalles que deben tenerse en cuenta en un registro. De la misma manera, son bastantes las áreas de la empresa sobre las que se debe realizar un registro contable. Así pues, se han desarrollado diferentes tipos de contabilidad. Por ejemplo, no es lo mismo la contabilidad pública que la contabilidad de costes. En esta línea no utiliza las mismas partidas contables una empresa financiera que una empresa agrícola.

No obstante, dicho esto, podríamos decir que la contabilidad se puede dividir en función de tres detalles:

En función de su naturaleza: Aquí hablamos de si es pública o privada

Por el tipo de actividad económica: Por ejemplo, existe la contabilidad industrial, la petrolera, la comercial, etc.

En función del campo en que se aplica: Dependiendo de la especialización podemos diferenciar entre contabilidad fiscal, gerencial (para directivos), contabilidad de costes o contabilidad financiera.

Objetivos de la contabilidad

También hay que destacar que los objetivos fundamentales de la contabilidad son, por un lado, interpretar el pasado para tomar decisiones en la empresa y satisfacer la demanda de información de distintos grupos de interés (como accionistas, prestamistas o administraciones públicas) y, por otro lado, dejar constancia de todas las operaciones económicas y financieras. Es más, si desglosamos estos motivos, podremos decir que la contabilidad sirve para:

1. Analizar y dar parte de los recursos económicos de una empresa.
2. Permitir a los administradores una correcta planificación y dirección de las transacciones comerciales.
3. Controlar y llevar un registro de las gestiones de los administradores y las cargas tributarias de la empresa.
4. Ayudar a predecir los flujos de dinero.
5. Colaborar con la información necesaria a la hora de realizar una estadística nacional en torno a las actividades económicas.

La contabilidad desde finales del siglo XX

Gracias al avance tecnológico que el mundo ha experimentado desde finales del siglo XX, es obligatorio hacer especial mención a la informática. Los recursos modernos han dado un fuerte vuelco al enfoque convencional de la contabilidad. Así, la tarea de los expertos en esta disciplina se ha facilitado gracias a las hojas de cálculo y a los registros de patrimonio o stock, con mejor control de entradas y salidas.

Existen numerosos programas o software de contabilidad para ayudar a las empresas en sus labores contables diarias. Programas que facilitan la facturación, la gestión de los clientes, realizan automáticamente balances e incluso controlan las horas de los empleados de la organización.

La armonización contable

La armonización contable es un proceso que se ha llevado a cabo durante los últimos años para que las cuentas anuales de las empresas sean comparables entre sí. Este proceso es clave en un mundo globalizado y competitivo en donde las empresas no solo pueden obtener financiación en cualquier lugar del mundo, sino que son comparables unas con otras de una forma sencilla para aquellos grupos de interés. Ya sea por querer invertir en ella o simplemente por que desees trabajar en su organización. Para ello se han creado las normas internacionales de información financiera (NIIF), también conocidas por sus siglas en inglés IFRS.

PRELECTURA

- 1.-Lea el título, ¿qué le sugiere?
- 2.-Observe subtítulos, imágenes, extensión del texto, autor. ¿Advierte alguna relación con el título?
- 3.-Intente una anticipación del tipo de texto y su contenido a partir del título y del paratexto.
- 4.-¿Sabe en qué consiste la Contabilidad?

LECTURA ANALÍTICA O CRÍTICA

- 1.- Lea el texto completo.
- 2.- En la Introducción elija el párrafo que, a su criterio, es el más importante. Justifique
- 3.- En cada párrafo subraye la idea principal
- 4.- ¿Podría ud. determinar cuándo surgió la Contabilidad?
- 5.- ¿A qué se debió que Pacioli estudia y describe la actividad comercial de los comerciantes de la ciudad de Venecia en vez de tomar otra ciudad?
- 6.- Mencione los conceptos básicos y fundamentales de la Contabilidad
- 7.- ¿Con qué criterios se distinguen los tipos de contabilidad? ¿Cuál es, para usted, el provecho práctico de esta clasificación?
- 8.- Hay dos grandes objetivos en la contabilidad, los cuales se desglosan en cinco objetivos más específicos. Ordénelos en un cuadro
- 9.- ¿De qué modo ha incidido en la Contabilidad la tecnología digital?
- 10.- En no más de tres renglones explica qué es la armonización contable

POSLECTURA

- 1.- Escriba una síntesis del texto dado.
- 2.- Elabore un mapa conceptual de lo leído.

REFLEXIÓN METACOGNITIVA

- 1.- ¿La comprensión del texto ha sido dificultosa? ¿Puede determinar la causa?
- 2.- ¿Cómo resolvió los obstáculos al leer? ¿Pidió ayuda? ¿A quién?
- 3.- ¿De qué modo el paratexto le ayudó en la comprensión?