

Introducción a la Administración

Material didáctico de articulación¹

Elaborado por: Lic. Silvia Rossi²

Revisado por: Lic. Elena Denda³

-AÑO 2014-

¹ Para la realización del presente trabajo se tomó como base el Material Didáctico de Articulación: Área Administración elaborado por: Alejandra Alfonso, Elena Denda, María Rosa Farías, Norma Paolini y Silvia Rossi -2005-

² Lic. Silvia Rossi es Profesora Adjunta de Administración I -Cátedra B- de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata -UNLP-.

³ Lic. Elena Denda es Profesora Titular de Administración I -Cátedra B- de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata -UNLP-.

Objetivos Generales:

- Facilitar la articulación entre el Nivel Secundario y el Universitario en temas introductorios de Administración General.
- Acercar los conocimientos básicos de Administración a aquellos alumnos que tengan curiosidad o interés, aún cuando no cuenten con esta orientación en su Escuela Secundaria.
- Proveer material teórico y práctico accesible y apto para el autoaprendizaje.
- Informar sobre las posibles salidas laborales de los profesionales en Administración.

Conocimientos y habilidades básicas necesarias en el alumno que ingresa a la Facultad:

- Manejo de conceptos y vocabulario técnico básico.
- Destreza para el análisis y síntesis de información simple.
- Habilidades básicas para la generalización, a partir de sucesos concretos.
- Habilidades para aplicar el razonamiento lógico y matemático en el análisis de los problemas de las distintas disciplinas.
- Capacidad para identificar la manifestación de los conceptos en situaciones reales y de laboratorio.
- Desarrollo de relativa autonomía y administración del tiempo para la ejecución de tareas intelectuales simples y con dirección heterónoma.
- Capacidad para integrarse en una red de relaciones sociales: con sus pares, con los docentes y con el personal de apoyo administrativo.

Capacidades y habilidades básicas necesarias en un profesional del Siglo XXI:

El Dr. Ángel Plastino⁴ reflexiona en sus escritos, cursos y conferencias acerca de las capacidades que necesitarán los jóvenes para tener éxito en el nuevo milenio y encuentra que son muy diferentes de las tradicionales del siglo XX; por lo cual, es indispensable pensar y abordar la formación universitaria de un modo diferente.

Es necesario generar nuevos modos de utilizar las habilidades y capacidades que poseen los estudiantes, docentes y profesionales con el fin de enriquecer y adecuar el perfil del graduado a las diferentes situaciones que plantea y planteará el nuevo mundo del trabajo.

Algunas de las destrezas que será necesario que el estudiante universitario comience a adquirir durante su formación de grado, además de los conocimientos propios de la disciplina que estudia, son:

- habilidades para la comunicación efectiva,
- conocimiento multicultural,
- fluencia en idiomas,
- facilidad para el trabajo en equipo,
- creatividad,
- capacidad para adaptarse a las diferentes situaciones del contexto,
- empatía,
- manejo del stress,
- autodisciplina,
- responsabilidad,
- pensamiento discriminado,
- habilidades gramaticales,
- razonamiento analítico,

⁴ “Responder a las exigencias de este tiempo”. Artículo publicado en La Palabra Universitaria, 2010.

- familiaridad con aspectos de la economía,
- posibilidad de manejarse con soltura en razonamientos matemáticos, y
- fluencia en NTICs (Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación con conectividad).

El futuro profesional deberá estar en condiciones de:

- Poder establecer vínculos de comunicación eficaz con otros.
- Poder aplicar con familiaridad las NTICs.
- Poder pensar críticamente.
- Tener sensibilidad multicultural, referida a la posibilidad de trabajar en equipo con personas que provienen de diferentes culturas.
- Tener la capacidad para “aprender a aprender” en forma permanente a lo largo de toda su vida profesional.

Contenidos:

1º Parte: Material conceptual y de apoyo:

- Sección I. Las organizaciones y la Administración
- Sección II. Las organizaciones y su ambiente
- Sección III. La complejidad y el cambio
- Sección IV. El profesional en Administración
- Sección V. Glosario
- Sección VI. Bibliografía

2º Parte: Ejercicios teórico-prácticos

Índice

1º Parte: Material conceptual y de apoyo

Sección I. La Administración y las Organizaciones

- ¿Qué es la Administración?.....	-6-
- ¿Por qué es importante estudiar Administración?.....	-6-
- ¿Qué son las organizaciones?.....	-6-
- ¿Cuáles son las características de las organizaciones?.....	-7-
- ¿Para qué sirven las organizaciones?	-7-
- ¿Qué recursos necesitan las organizaciones para poder funcionar?	-8-
- ¿Qué son las empresas?.....	-8-
- ¿Cómo se clasifican las empresas?.....	-9-
- ¿Cuáles son las organizaciones que no son empresas?.....	-9-
- En síntesis... ..	-10-

Sección II. El funcionamiento de las organizaciones y su ambiente

- ¿Cómo funcionan las organizaciones?	-11-
- ¿Cuáles son las características que tienen las organizaciones como sistemas?	-12-
- ¿Qué es el contexto?.....	-13-
- ¿Cuáles son las fuerzas o factores del contexto general?.....	-14-
- ¿Cuáles son las fuerzas o factores del contexto específico?.....	-15-
- ¿Cuál es el límite entre el contexto general y específico?.....	-16-

Sección III. La complejidad organizacional y el cambio

- ¿Qué es la complejidad organizacional?	-17-
- ¿Qué es el cambio organizacional?.....	-17-
- ¿Cuáles son los desafíos que plantea el contexto?	-18-
- En síntesis.....	-19-

Sección IV. El profesional en Administración

- ¿Qué significa ser profesional?	-20-
- ¿Qué significa ser un Administrador profesional?	-21-
- ¿Cuál es la inserción laboral del Licenciado/a en Administración	-22-
- ¿Qué dice la Ley de Incumbencia?	-23-

Sección V. Glosario.....	-25-
--------------------------	------

Sección VI. Bibliografía -29-

2º Parte: Ejercicios teórico-prácticos

- Trabajo Práctico N°1: Le damos sabor al mundo... -30-
- Trabajo Práctico N°2: Hospital Provincial "Mi Pueblo" -33-

1º Parte: Material conceptual y de apoyo

Sección I

La Administración y las Organizaciones

Al finalizar el estudio de esta sección usted estará en condiciones de reconocer los diferentes tipos de organizaciones y algunos temas que corresponden a la ciencia de administrar.

¿Qué es la Administración?

La Administración es una ciencia social cuyo objeto de estudio son las organizaciones y la administración de las mismas, en el sentido de conducción de las personas y gestión de los recursos para el logro de los resultados deseados.

La Administración es una disciplina científica que está en constante evolución, por sí misma y por la influencia de otras disciplinas vinculadas de las que se nutre como por ejemplo: la Psicología, la Sociología, la Matemática, el Derecho, la Informática, la Economía, etc.

Para la creación de conocimientos, teorías, conceptos, explicaciones toda ciencia requiere de la aplicación del método científico.

¿Por qué es importante estudiar Administración?

Es importante estudiar Administración porque la sociedad actual está integrada por diferentes organizaciones e instituciones especializadas que nos brindan los bienes y servicios que necesitamos para vivir.

En la realidad de hoy, las organizaciones se han transformado en poderosas fuerzas sociales que ejercen un poder significativo en la sociedad y modelan la vida del hombre, convirtiendo al ser humano en un ser organizacional. Por eso podemos decir que la sociedad actual es una sociedad organizacional.

¿Qué son las organizaciones?

El autor argentino Jorge Etkin define a las organizaciones como: “una integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establecen las funciones que ellos deben cumplir”. También dice que en estos agrupamientos humanos las expectativas comunes de las personas que trabajan en ellas, son un elemento básico que condiciona y modifica su modo de funcionamiento.

Por lo cual, se puede decir que las organizaciones están integradas por:

- conjuntos de personas,
- que utilizan recursos de todo tipo (materiales, información, conocimientos, técnicas, distintas formas de energía, etc.),
- que realizan diferentes actividades para alcanzar fines y objetivos,
- que poseen reglas para prever las conductas de los trabajadores,
- que actúan en el marco de una estructura formal (diferentes sectores de trabajo, puestos, procesos, procedimientos, normas, documentos, etc.)
- que utilizan diferentes modos de comunicación,
- que poseen una dirección previamente establecidos.

A diferencia de otros grupos humanos, como las familias y los grupos de amigos, las organizaciones nacen por un acto deliberado, intencional, consciente y son creadas para lograr un propósito; es decir, con la finalidad de satisfacer alguna necesidad de la sociedad en la que se encuentran insertas.

Las organizaciones son muy diversas y heterogéneas en sus fines y objetivos, en su tamaño, en la forma jurídica que adoptan, en la forma en que se organizan para trabajar; etc. Por eso, para poder comprender mejor el modo en el que funcionan es necesario hacer algunas clasificaciones o agrupamientos por tipos de organizaciones.

Una primera clasificación que se puede realizar, teniendo en cuenta la inserción que dicha organización tiene en el contexto, permite distinguir lo siguientes:

- Primer Sector ó Sector Público compuesto por todas las organizaciones pertenecientes al Estado (en cualquiera de sus tres niveles de gobierno: nacional, provincial o municipal-local).
- Segundo Sector ó Mercado compuesto por todas las organizaciones que son Empresas.
- Tercer Sector ó también llamado Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), o Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), ó también, sector de la economía solidaria, formado por todas las organizaciones que no pertenecen al Estado ni adoptan la forma de empresas.

¿Cuáles son las características de las organizaciones?

Para poder distinguir a las organizaciones de cualquier otro tipo de agrupamiento humano es de mucha utilidad definir las características que ellas poseen. Para ello, podemos identificar que en las organizaciones sus integrantes:

- Siguen pautas, normas y procedimientos previamente establecidos.
- Cumplen funciones y ocupan posiciones determinadas dentro de la estructura organizacional.
- Le reconocen a ciertos miembros de la organización la autoridad legítima para impartir órdenes e instrucciones.
- Son parte de una red de comunicaciones por medio de la cual coordinan actividades, intercambian información, etc.
- Se influyen mutuamente, dado que la organización es un espacio de intercambios e interacción entre las personas.
- Adoptan diferentes decisiones siempre alineadas con el propósito organizacional.
- Intercambian recursos y capacidades con el entorno en el que se encuentran insertas.

¿Para qué sirven las organizaciones?

Las organizaciones son un fenómeno extendido en la sociedad actual. Para profundizar éste tema es importante enunciar las propiedades que tienen las organizaciones:

- Generan oportunidades de trabajo para las personas.
- Crean y elaboran productos, brindan servicios.
- Satisfacen necesidades y modifican las formas en que las personas las satisfacemos.

- Crean y transmiten conocimientos y técnicas.
- Distribuyen recursos.
- Generan, ejercen y transmiten poder en la sociedad.
- Son medios para crear, conservar y transmitir el conocimiento.
- Crean símbolos, imagen y prestigio,
- Permiten alcanzar objetivos individuales y sociales.

¿Qué recursos necesitan las organizaciones para poder funcionar?

Para desarrollar sus actividades y lograr sus fines, las organizaciones necesitan en primer lugar, del aporte de las personas que las fundan, crean o sostienen (fundadores, accionistas, inversores, contribuyentes, etc.) y además, de todas las personas que día a día realizan las diferentes actividades. Al personal que se desempeña de manera permanente en una organización se lo denomina **recurso humano ó capital humano**.

Existen organizaciones que brindan servicios que requieren la incorporación temporaria de personas para concretar la prestación de servicios (los hospitales necesitan a los pacientes; las universidades, a los alumnos; para que existan cárceles, debe haber personas que estén privadas de su libertad; las iglesias necesitan fieles, etc.). Esas personas no forman parte de los recursos humanos de la organización sino que son sus clientes o usuarios.

Otros recursos que utilizan las organizaciones en su accionar:

- **Recursos materiales:** entre ellos se cuentan las materias primas, inmuebles, edificios en los que se realizan las actividades, maquinarias, muebles.

- **Recursos financieros:** el dinero, títulos, valores de todo tipo, acciones, así como la capacidad de crédito, etc.

- **Recursos de la naturaleza y energéticos:** son la tierra, el agua, el aire, la luz, la energía en todas sus manifestaciones, los combustibles.

- **Ideas, conocimiento e información:** son los recursos que origina la investigación científica para la realización de las actividades y la conducción de las organizaciones. Respecto de la información, la definimos como el conocimiento que se requiere para actuar sobre la realidad, producir transformación, controlar las actividades, medir los resultados, elegir formas de acción.

- **Recursos tecnológicos:** la tecnología es el estudio de las técnicas, es decir de los modos de hacer o producir algo tangible o intangible (por ejemplo, la técnica de revelado de fotos permite la obtención de un objeto tangible, en cambio las técnicas médicas, se aplican para mejorar la calidad de vida, curar la enfermedad, disminuir el padecimiento -produce algo intangible) Las máquinas son los artefactos físicos. Por tecnología básica o productiva se entiende a las técnicas que se aplican a la transformación de insumos y productos, en la realización de la actividad principal o sustantiva de la organización.

- **Nombre, prestigio, símbolos y marcas:** se consideran elementos de una organización, el nombre o denominación que la identifica, la imagen o el prestigio que genera durante su evolución, y las marcas, así como los símbolos a través de los cuales es reconocida e identificada por la sociedad. Por eso, los símbolos sólo pueden ser utilizados por las empresas que los generaron. Por otra parte, se trata de bienes intangibles pero que suelen tener gran valor dentro del patrimonio de la empresa.

¿Qué son las empresas?

Muchas de las organizaciones con las que estamos más familiarizados son empresas, como por ejemplo: los supermercados, las clínicas privadas, los fabricantes de alimentos, las farmacias, las empresas de transporte público, los boliches bailables, etc.

Las empresas son organizaciones con ciertos rasgos diferenciales. Se trata de **unidades económicas de propiedad** pública, privada o mixta, que reúnen diversos

factores de la producción para combinarlos, por su cuenta y riesgo, y cuya actividad principal es la de **extraer, fabricar y permutar o vender bienes o prestar servicios** a la comunidad, satisfaciendo sus necesidades; mediante el cobro de un **precio y compitiendo** con otras organizaciones que producen los mismos bienes y servicios u otros hacia los que pueden desplazarse las preferencias de las personas.

Las empresas adoptan diferentes formas jurídicas de acuerdo a lo que indica la ley; es decir pueden ser: Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), Unión Transitoria de Empresas (U.T.E.), etc.

Poseen un capital que es aportado por sus dueños, que puede ser una sola persona, múltiples accionistas, varias empresas, el Estado Nacional, Provincial o Municipal, y también combinaciones de ellos. Dichos propietarios son los que asumen un riesgo por la inversión de capital que efectúan, esto significa que se benefician por las ganancias, pero también deben enfrentar las pérdidas originadas por la actividad de la empresa.

Generalmente, existe una separación entre la propiedad del capital y la gestión o administración interna. Esta característica no se observa en la mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y en las empresas familiares, pero sí en las grandes y medianas.

Las empresas, al igual que el resto de las organizaciones tienen un fin social y legítimo que justifica su razón de existir. En el caso de las empresas privadas, sus propietarios persiguen una ganancia que compense y justifique la inversión realizada.

A la rentabilidad que obtienen los propietarios por el capital invertido se lo denomina lucro, es por eso que se conoce a las empresas como organizaciones lucrativas.

¿Cómo se clasifican las empresas?

Las empresas pueden clasificarse siguiendo diferentes criterios:

- Según el ámbito geográfico en el que desarrollan sus actividades, pueden ser locales, nacionales, transnacionales, globales y regionales.
- Según el tamaño, pueden ser microempresas, pequeñas, medianas y grandes.
- Según la propiedad del capital pueden ser públicas (el propietario es el Estado en cualquiera de sus niveles: Nacional, Provincial y Municipal), privadas (los propietarios son particulares) o mixtas (la propiedad del capital se haya dividida entre propietarios particulares y el Estado).
- Según el sector de la economía en el que se desempeñan pueden ser primarias o también llamadas extractivas, secundarias o de producción de bienes y terciarias o de prestación de servicios.
- Según su modalidad de ventas: mayoristas o minoristas.

¿Cuáles son las organizaciones que no son empresas?

Las organizaciones que no son empresas se pueden agrupar en dos grandes categorías: Organizaciones de la Sociedad Civil (O.S.C.) y Organismos del Estado (conocidos como Organismos Públicos).

a) Las **Organizaciones de la Sociedad Civil también conocidas como ONGs u Organizaciones del Tercer Sector**: son organizaciones privadas, voluntarias cuya finalidad o razón de ser está orientada hacia el bien común.

El tercer sector abarca una gran variedad de organizaciones, a saber:

- Asociaciones Civiles
- Sociedades de Fomento,
- Fundaciones,

- Sociedades de Beneficencia,
- Asociaciones Mutuales,
- Asociaciones Cooperativas,
- Asociaciones de Socorros Mutuos,
- Asociaciones Profesionales,
- Partido Políticos,
- Sindicatos,

El profesor Barcos en su texto las define así: “son agrupaciones privadas, por lo general voluntarias, formadas para actuar sobre el sistema político, las relaciones de clase o el sistema de acción histórico (por ejemplo: los partidos políticos, los sindicatos, las asociaciones profesionales, etc.) o para brindar bienes o servicios a la sociedad, usualmente en forma gratuita o poco onerosa (por ejemplo: las asociaciones civiles, las fundaciones, las mutuales, los clubes, los centros de fomento, etc.)”.

Los fines de este tipo de organizaciones se vinculan:

- con la mejora de la calidad de vida de una parte de la comunidad en aspectos trascendentes, o con la defensa de intereses sectoriales, profesionales o regionales; o
- con la ayuda o asistencia ante distintas contingencias sociales.

b) Los **Organismos Públicos** que son creados por el sistema político a través de la promulgación de leyes y presentan fines y objetivos determinados por las instituciones políticas (constitución, leyes orgánicas, etc.). Por ejemplo: Ministerios, Escuelas Públicas, Hospitales Públicos, Municipalidades, Cárceles, Policía, etc.

Ciertos organismos públicos administran por sí mismos los recursos financieros y económicos que se les asignan, es decir, son autárquicos (administran su propio presupuesto).

Existen otros organismos públicos en la Argentina, que reciben el nombre de “**Entes**” (ej: Ente del Conurbano Bonaerense, Entes Reguladores, Ente Binacional Yaciretá-Apipé, etc.) Son estas organizaciones con un fin determinado, con autarquía y creadas por leyes especiales, que:

- Limitan su gestión a la realización de un único ciclo productivo y se disuelven una vez completado el mismo; en el caso de los Entes Binacionales, por ejemplo, Yaciretá, que se disolverá una vez concluida la represa,
- Se desempeñan como organismos públicos de control, como es el caso de los Entes Reguladores. Ejemplos: Ente Nacional Regulador Eléctrico (ENRE), Ente Nacional de Regulador de Gas (ENARGAS), etc.

Por lo expuesto, no es conveniente utilizar la palabra ente como sinónimo de organización o empresa, al menos cuando estamos hablando de temas de Administración. Diferente es la acepción que adquiere la palabra “ente” en la materia Contabilidad.

En síntesis...

Conforme sus elementos y las propiedades que las caracterizan, las organizaciones cumplen un rol social relevante, ya que nuestra vida está condicionada por ellas, por los productos, símbolos e imágenes que crean, y por los espacios que ocupan, afectando a todas las comunidades directa o indirectamente.

Las relaciones que las organizaciones tienen con el ambiente, el poder que ejercen en la sociedad, los criterios con que se administran, los fines que pretenden lograr, los objetivos y metas que esperan alcanzar, ayudan a comprenderlas como actores sociales y brindan elementos para abordar con cierta profundidad el análisis de su funcionamiento interno y del proceso administrativo.

Sección II

El funcionamiento de las Organizaciones y su ambiente

Al finalizar el estudio de esta sección, usted estará en condiciones de analizar a las organizaciones bajo el modelo de la Teoría General de Sistemas y podrá responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo está conformado el contexto o ambiente organizacional?
- ¿Cuáles son los componentes del contexto general?
- ¿Cómo se conforma el ambiente específico?

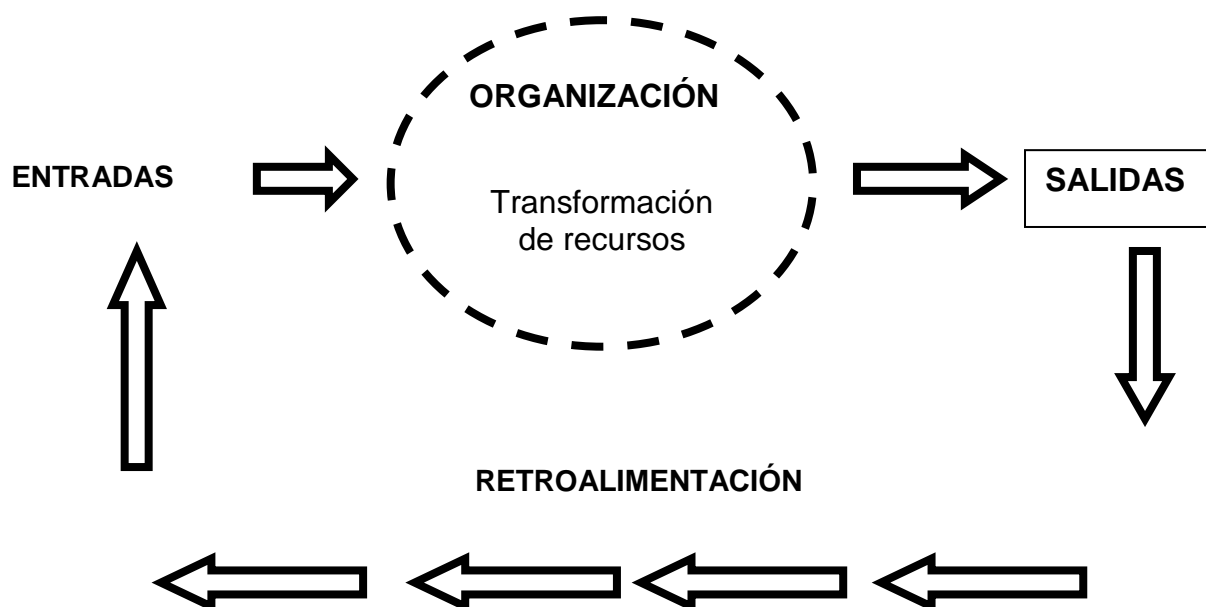
¿Cómo funcionan las organizaciones?

Para poder entender cómo funcionan las organizaciones, la Administración utiliza los conceptos de la Teoría General de Sistema como un enfoque que le permite simplificar en parte una realidad tan compleja.

Se define un sistema como un conjunto de elementos relacionados entre sí y con el ambiente (o entorno o contexto) y que busca alcanzar alguna finalidad.

Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas insertos en un contexto y que pueden ser explicadas en términos de modelo de transformación (ver gráfico).

Las organizaciones son sistemas abiertos está en constante interacción con su contexto y logra en su accionar un equilibrio dinámico; al tiempo que retiene la capacidad para trabajar. La supervivencia del sistema no sería posible sin un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y flujo de salida.



Analizando a las organizaciones bajo el enfoque de la Teoría General de Sistemas, podemos decir que son sistemas socio-técnicos relativamente abiertos, pues están formados por personas que realizan actividades utilizando un conjunto de técnicas; y que a su vez reconocen que existe influencia mutua con el entorno en el que están insertas.

¿Cuáles son las características que tienen las organizaciones entendidas como sistemas?

Los autores Katz y Khan sugieren nueve características comunes compartidas por todos los sistemas abiertos y aplicables a las organizaciones entendidas como tales. Ellas son:

1. **La Importación de Energía**, ingreso de recursos (entradas o inputs) procedentes del medio ambiente externo: Los nuevos suministros de energía entran a la organización en forma de personas, información, materiales, dinero, distintas formas de energía, etc. Esta energía es proporcionada por otras organizaciones o por el medio general, será la que se transforme y de origen al producto o salida.

2. **El aporte intermedio o proceso interno** de transformación de la energía utilizada: Este es el trabajo que hace el sistema (o la organización o una de sus partes entendida como tal), se trata de un proceso de transformación de las entradas en salidas. La entrada se altera a medida que los materiales se procesan o las personas reciben un servicio.

3. Las **salidas, productos u outputs** que vuelven al medio ambiente externo: Es el resultado del proceso. Los productos pueden ser bienes, servicios, información, etc. Cualquier cosa que provenga de una organización es utilizada, consumida, rechazada, etc. por el medio.

4. **Sistemas como ciclo de eventos**: Los productos que se envían al medio son la base para la fuente de energía que permite repetir la acción. La industria emplea el trabajo y los materiales para obtener un producto que se vende al medio. Las entradas que el producto reporta (las ventas de dicho producto a los clientes) se destinan a la compra de más materiales y trabajo. Las organizaciones voluntarias pueden hacer por sus miembros algo que los lleve a seguir contribuyendo su energía a la organización. En ambos casos, la importación de nueva energía para la organización genera un nuevo ciclo. Cada ciclo puede estar compuesto de subsistemas o ser parte de un sistema mayor. Al mismo tiempo, los ciclos en sí son afectados por los cambios en el sistema total. Funciona como una forma de re-energización del sistema proveniente de fuentes del medio ambiente externo.

5. **Entropía negativa**, para contrarrestar la tendencia a la destrucción: Las organizaciones tienden a importar más energía de la que consumen. La energía puede retenerse en depósito para evitar un gasto de energía superior a la importación. La entropía negativa ayuda a la supervivencia mientras que la entropía positiva (o entropía, simplemente) es la tendencia a la destrucción y conduce a la desaparición o muerte. La acumulación de energía y su uso en el momento adecuado detiene el proceso entrópico de destrucción.

6. **Entrada de información, retroalimentación negativa y proceso de codificación**: La información que entra a la organización es codificada y seleccionada de manera que la organización no rebose con más de lo que requiere. Los mecanismos selectores que rechazan mensajes o los aceptan y trasladan a la estructura del sistema son claves en la composición del proceso de codificación. La información proporciona señales provenientes del medio, la retroalimentación negativa indica desviaciones con relación a lo que el medio desea. Este es un mecanismo de control.

7. **Estado estable y homeóstasis dinámica** (o equilibrio dinámico necesario para sobrevivir): Los sistemas tienden a mantener su carácter básico, tratando de controlar los factores externos amenazantes. Al mismo tiempo que se presentan el crecimiento y la expansión, las características básicas del sistema tienden a permanecer constantes. Bajo

condiciones de crecimiento o expansión extremas puede desarrollarse una nueva característica que sirva como base homeostática.

8. **Diferenciación interna y externa:** Las organizaciones como sistemas se diferencian de otras externamente. La diferenciación externa se manifiesta en el nombre o razón social, fines, función social, marcas, logotipos, prestigio, trayectoria, espacio, etc. y se sirve para adquirir identidad distinta a la de otras organizaciones. Internamente, existe una tendencia a la diferenciación por áreas, departamentos, a la descripción de funciones diferenciales, a la realización de distintos procesos y a la especialización de oficios.

9. **Equifinalidad:** Significa alcanzar o poder alcanzar el mismo estado final o un fin/objetivo/meta partiendo de condiciones iniciales diferentes -situaciones distintas- pero utilizando distintas alternativas o caminos para lograrlo. Se trata de procesos distintos de evolución. En las organizaciones existen múltiples medios para lograr los mismos fines, objetivos o metas. A medida que aumenta el conocimiento, el número de medios convenientes puede verse reducido, pero siempre habrá más de una forma de llegar a los objetivos.

Es necesario agregar que las organizaciones poseen límites que las separan de su ambiente; podríamos decir que son los *filtros* de las entradas y salidas.

Los límites son los que le permiten a la organización tener cierto grado de autonomía e interdependencia respecto de la intrusión de las influencias del ambiente. Por la existencia de estos filtros es que decimos que las organizaciones son sistemas relativamente abiertos, no totalmente abiertos. Ejemplos de límites serían: el control de identidad que se aplica en el acceso a las oficinas de una empresa, el control de calidad de un producto antes de utilizarlo para la preparación de una comida en un restaurante, la entrevista previa a la selección de una persona para un empleo.

¿Qué es el contexto?

Se define **contexto o ambiente o entorno** como todos aquellos elementos que están fuera de los límites de la organización. Pero para que sea un concepto útil debemos considerar dentro del contexto a todas las fuerzas externas que producen o podrían producir algún efecto sobre el funcionamiento de la organización.

Las interacciones de la organización con su contexto se ven por los intercambios con otras organizaciones que también actúan en él.

El concepto ambiente⁵ es muy amplio por lo que utilizaremos la noción de **contexto relevante**, que abarca la población de *clientes* o *consumidores* a los que la organización atiende o pretende servir, a los *proveedores* de los que obtiene sus recursos, a los *competidores*, a las *regulaciones propias de la actividad*, es decir, sólo la porción del ambiente total que tiene importancia potencial para la fijación y el logro de los objetivos organizacionales.

Para lograr la eficiencia en el funcionamiento de la organización, los administradores deben analizar permanentemente el contexto. Para conocerlo se debería contar con conocimientos acerca de la ciencia y los sistemas políticos y económicos vigentes, las técnicas existentes y en desarrollo, las características del trabajo en cada ámbito de actuación, los mercados en los que se trabaja, el marco jurídico, la geografía, la demografía relacionada a la actividad, la cultura y los valores de la sociedad en la que se desempeña la organización.

Para obtener este conocimiento se diseñan mecanismos de retroalimentación de información sobre los resultados; esto permite evaluar los cambios que se producen en el

⁵ Se reserva la expresión *medio ambiente* para referir al ambiente natural.

contexto e imaginar escenarios futuros, para diseñar acciones que permitan mantener el equilibrio interno y prever el impacto de las propias acciones sobre el entorno.

El contexto ha recibido diferentes denominaciones según distintos autores y se pueden considerar equivalentes: ambiente, medio ambiente, entorno, medio, macroambiente, supra-sistema ambiental.

¿Cuáles son las fuerzas o factores del Contexto General?

Las fuerzas del contexto general son aquellas que afectan de similar forma a todas las organizaciones de una sociedad, está compuesto por: Aspectos Sociales y Culturales, Aspectos Económicos y Aspectos Político-Legales. A continuación se describen dichas fuerzas:

a) Aspectos sociales y culturales: Hacen referencia a los valores de la sociedad que influyen sobre la forma en que la gente interpreta o recibe los estímulos de las organizaciones que la integran.

Un valor es un *patrón de medida* de los comportamientos sociales, es decir, aquellos comportamientos que se consideran aceptables o valiosos, así como aquellos que se consideran socialmente inaceptables o negativos. Los valores no son inmutables, sus cambios dependen de procesos de transformación social. Por ejemplo, qué es una práctica comercial honesta, qué actitudes públicas se consideran aceptables, qué significa discriminación, solidaridad, cooperación, el respeto por la naturaleza, verdad, etc.

Incluye también el clima social que resulta del grado de conflicto o tensión existente en la sociedad. Por ejemplo, la marginación, los sectores desprotegidos, la conciencia de esos sectores de su condición y de su actitud de aceptación o denuncia.

Finalmente, podemos mencionar las variables demográficas que se vinculan con ciertos rasgos de la población: edad, expectativa de vida, sexo, distribución espacial, migraciones, condiciones de vida, etc., y el nivel educativo.

b) Aspectos económicos: Se trata de los recursos naturales y sus condiciones de explotación, la infraestructura de comunicaciones y transporte, las características de las técnicas aplicadas a la fabricación de bienes, a su comercialización, etc.

También comprende las prácticas económicas, la composición de los sectores productivos y su contribución al Producto Bruto Interno⁶, la planificación económica, los impuestos, la promoción de las exportaciones, las inversiones, el tamaño relativo de las empresas, la infraestructura de transporte y comunicaciones.

Una importante variable es la tecnología, que puede definirse como el conocimiento científicamente obtenido, sea que transforme elementos materiales o no materiales, para obtener productos y servicios que satisfagan necesidades sociales o se aplica a las personas, incluyendo maquinaria y conocimiento.

Debido a su importancia y a la velocidad de los cambios, se lo considera como un sector autónomo que impacta a todas las organizaciones.

⁶ Medida estadística que cuantifica el valor total de los bienes y servicios producidos dentro de los límites geográficos de una economía en un periodo específico de tiempo en SACHS, J. y LARRAIN, Felipe (1994) Macroeconomía en la Economía Global, Prentice Hall, México, Pág. 3.

c) Marco político-legal: Está relacionado con las normas (leyes, decretos, resoluciones, circulares, ordenanzas, reglamentaciones) que regulan las interacciones entre las organizaciones y entre individuos y organizaciones, las que regulan las actividades, los mecanismos para solucionar conflictos, la protección al consumidor, controles sobre los servicios de salud o la elaboración de alimentos o medicamentos.

Lo político se relaciona con la distribución del poder en la sociedad, las formas de participación individual y organizacional y las instituciones que rigen las interacciones entre personas y organizaciones.

El Estado es un componente importante pero no el único, ya que existen otros como: los partidos políticos, los grupos de presión, los medios de comunicación, las organizaciones que defienden intereses sociales generales (Greenpeace) o de grupos específicos (Abuelas de Plaza de Mayo), etc.

¿Cuáles son las fuerzas o factores del Contexto Específico?

Las fuerzas o factores del ambiente específico son aquellos que afectan de manera distinta a cada organización, y ejercen fuerzas de forma directa y relevante para el/los procesos de transformación que realiza la organización. En este análisis adquiere particular relevancia el sector industrial en el que desarrolla la actividad la organización.

La diferencia entre contexto general y específico no siempre es clara y varía con el tiempo. Las normas legales tienen componentes que pertenecen al contexto general y otros que afectan en forma específica a determinados sectores o actividades, o que regulan el funcionamiento de una organización en particular (por ejemplo, la normativa sobre el transporte público o las normas sobre los residuos hospitalarios).

Igualmente, la tecnología integra el contexto general en cuanto conjunto de conocimientos y dispositivos existentes (informática) y como contexto específico en relación a las técnicas aptas para una organización en particular (tomografía computada). En ambos casos se incluyen las técnicas duras (de producción) y blandas (de gestión).

Para una mejor comprensión, agruparemos los principales componentes del contexto específico en las siguientes categorías: Consumidores, Distribuidores, Competidores, Proveedores y Marco Legal Regulatorio de la Actividad a la que se dedica la organización.

a) Los consumidores: Son quienes se encuentran en aptitud o desean acceder al producto o servicio que elabora la organización. Pueden influir sobre la organización forzando la baja de los precios, negociando una calidad superior o mayores servicios o incitando la competencia.

La organización debe lograr conocer las características, gustos, valores y preferencias de los posibles clientes o usuarios, e incorporar esos atributos a sus productos o servicios. La evaluación de esos atributos debe ser permanente, a fin de que la organización pueda seleccionar de que manera se presenta en el sector.

b) Los distribuidores: Este componente se vincula con la forma en que el producto o servicio llega al cliente o usuario, o en otros términos, a las funciones de distribución: la existencia de canales directos o indirectos, el grado de integración horizontal y vertical del sector que comparte la organización con sus competidores directos o indirectos y los costos asociados a la distribución.

Tales características comprometen los resultados de la organización y su efectividad para llegar al consumidor o usuario.

c) Los competidores: Son las organizaciones que comparten las mismas fuentes de aprovisionamiento de materia prima o se dirigen a los mismos clientes o usuarios, aportando productos o servicios similares o sustitutos.

La competencia está constituida por un conjunto heterogéneo de organizaciones en el que pueden distinguirse:

- **Competencia directa:** es el conjunto de organizaciones que constituyen sectores industriales, compiten entre sí para llegar al consumidor con un producto o servicio de similares prestaciones.

- **Productos sustitutos:** son lo que buscan satisfacer la misma necesidad, aunque no son sustitutos perfectos, pero absorben parte de la demanda (ejemplo, el CD respecto del cassette, la televisión con relación al libro, el GNC con las naftas, etc).

- **Competidores potenciales:** son las organizaciones que pueden llegar a competir y respecto de las cuales la organización tendría que establecer *barreras* para evitar que ingresen.

d) Los proveedores: Son todas las organizaciones y personas que producen los insumos y elementos que requiere la organización para el desarrollo de su actividad. Ejemplos de esos insumos son materias primas, técnicas, maquinarias, energía, comunicaciones, información y recursos financieros.

La relación con los proveedores se diferenciará según éste provea de idéntico elemento a muchas organizaciones, sea proveedor de una única organización, o sea el único proveedor de ese insumo.

e) El marco legal regulatorio: Es una extensión del sector político legal del contexto general y refiere a las normas especiales que determinan las condiciones que la sociedad ha establecido a la actividad específica de la organización (por ejemplo, las normas sobre tratamiento final de residuos, la intervención del estado sobre las tarifas del transporte público).

El interés social por lo que la empresa hace, se extiende más allá de lo que produce, hacia la responsabilidad por todos los efectos que la organización genere por su accionar, por ejemplo la ocupación de la vía pública con sillas y mesas o la emisión de ruidos.

¿Cuál es el límite entre el Contexto General y el Contexto Específico?

La interacción con el ambiente específico marca la existencia de sistemas que se encuentran en el límite y que vinculan la organización con los consumidores (control de calidad, marketing), con los proveedores (compras, control de calidad de insumos, investigación y desarrollo), con la competencia (investigación de mercado, negociación), con el contexto legal (asesoría jurídica), con el mercado laboral (relaciones laborales).

Los impactos de los componentes del contexto deben ser evaluados para que la organización pueda actuar en consecuencia y definir una estrategia eficiente para enfrentar las fuerzas externas.

Sección III

La complejidad organizacional y el cambio

Al finalizar el estudio de esta sección usted podrá profundizar el concepto de complejidad organizacional y comprender el significado del cambio en el ámbito de las organizaciones.

¿Qué es la complejidad organizacional?

La **complejidad** es un concepto que permite prestar atención a la dificultad de comprensión sobre el funcionamiento de un sistema, a partir de la simple observación. Cuando un sistema no resulta comprensible por la simple observación, se considera que tiene una relativa complejidad y por lo tanto, para conocerlo en el sentido científico, se requiere la utilización de un modelo. En nuestro caso, el modelo que se aplica a las organizaciones es el que planteamos como modelo de **sistema relativamente abierto**.

A partir del referido modelo, podemos saber que la complejidad de la organización está determinada por la variedad y cantidad de interacciones entre los subsistemas que la componen y entre ellos y su contexto.

La complejidad es la resultante de la interacción de las siguientes variables sobre la administración de la organización:

- **Diferenciación interna:** alude a la existencia de agrupamientos de personas y recursos que surge de la **especialización** de las personas y sectores en diferentes actividades/tareas (diferenciación horizontal), a la asignación de diferentes ámbitos de autoridad, es decir, responsabilidades sobre resultados de las actividades de otras personas (diferenciación vertical) y a la existencia de locales en diferentes ubicaciones geográficas (dispersión espacial).

- **Tamaño de la organización:** hace referencia a la cantidad de personas y recursos que dispone la organización para realizar sus actividades. A mayor cantidad de recursos y personas que tenga la organización mayor será su complejidad.

- **Contexto o ambiente o entorno:** cuanto más dinámico, turbulento, hostil e imprevisible es el contexto general y específico que rodea a una organización, mayor será su complejidad.

- **Tecnología:** cuanto más cambiante es la tecnología básica que aplican las organizaciones del mismo sector industrial, menos controlable resulta esta variable por parte de la organización.

- **Profesionalización:** esta variable hace referencia a la cantidad de profesionales que trabajan dentro de una organización con relación al total de recursos humanos que trabajan en ella.

- **Formalización:** alude a la existencia de normas o reglas para el desarrollo de las actividades, por lo tanto, a mayor variedad de procesos de trabajo, cantidad de personas, número de productos o servicios, más necesaria será la aplicación de normas o manuales que regulen el funcionamiento de la organización y el desempeño de las personas.

¿Qué es el cambio organizacional?

El **cambio** representa una situación permanente en la vida de los sistemas relativamente abiertos; y controlar ese proceso de cambio interno es una preocupación de la Administración y de los administradores profesionales, para poder mejorar la relación organización - contexto.

Se puede definir al cambio como cualquier modificación de importancia que tiene lugar en alguna de las partes de la organización.

Según el modelo que plantea Lewin, el proceso de cambio implica tres pasos fundamentales:

- **Descongelamiento:** momento en el que las personas que se verán afectadas por el cambio deben reconocer la necesidad de realizar el cambio.
- **Implementación:** es la etapa en la que se lleva adelante el cambio.
- **Congelamiento:** es el momento en el que es necesario apoyar y consolidar el cambio realizado para que llegue a incorporarse plenamente a la organización.

Existen fuerzas externas que muchas veces originan el cambio en la organización; en este caso el cambio será un **cambio reactivo** porque la organización reacciona ante los requerimientos del contexto.

También existen fuerzas internas que muchas veces originan cambios desde el interior de la organización; en este caso se dice que el cambio será **proactivo**, es decir que la organización propone el cambio desde su interior al contexto.

El cambio es un proceso continuo de aprendizaje; a partir del cual la organización puede aumentar su eficiencia y su viabilidad en relación a un contexto cambiante.

¿Cuáles son los desafíos que plantea el contexto?

La tarea de los directivos, gerentes e integrantes de la organización es mantener bajo control los impactos de los cambios producidos en el contexto y la regulación de los procesos internos de adaptación o de cambio proactivo.

Cuando un cambio interno se anticipa y evita efectos no deseados de situaciones de deterioro interno o neutraliza probables impactos externos, se puede considerar que actúa proactivamente. Si el cambio se produce como reacción a las consecuencias de un impacto que no se pudo anticipar, se actúa reactivamente.

La capacidad de cambio depende de las posibilidades anticipatorias y del grado de flexibilidad interna para actuar en ese sentido.

Los principales rasgos de un contexto globalizado como el actual pueden sintetizarse en:

- la incertidumbre sobre en el contexto,
- la velocidad con la que se producen los cambios (turbulencia),
- la fragmentación de los mercados,
- la competitividad entre las organizaciones basada en la calidad, el diseño y el servicio,
- las nuevas modalidades de gestión aplicadas por las grandes corporaciones y sus desplazamientos dentro del mundo globalizado,
- las novedades en los diseños organizativos y en las prácticas de gestión,
- el cuestionamiento de las economías de escala,
- la cooperación entre empresas antes que la competencia,
- el reemplazo de la razón pública por la lógica de un capital financiero, liberado de todo control de toda voluntad pública: los gobiernos no logran controlar las acciones de los grandes grupos económicos globales.

Los cambios en las actitudes de los individuos y sociedades obligan a reinterpretar el carácter que puede asumir la resistencia interna al cambio, tomando en consideración:

- la aparición de la opinión pública como factor político esencial,
- la nueva relación política- ciudadano,

- la nuevas formas de expresión de la demanda ciudadana,
- los nuevos contenidos de las demandas sociales,
- la marginalidad creciente como fenómeno que se manifiesta igualmente países industrializados y no industrializados,
 - la responsabilidad ética y social de las empresas,
 - las nuevas formas de organización social, basada en un entramado de redes de cooperación, que trasciende los límites de las empresas y los estados,
 - el cambio en el concepto del trabajo y de la condición del trabajador,
 - el cuestionamiento social respecto de la dirección de la investigación científica y tecnológica y de su impacto sobre el bienestar de la población,
 - el papel ahora aceptado de los componentes no racionales comprometidos en los procesos de adopción de decisiones.

En síntesis...

Durante los intercambios con el ambiente, la organización es afectada por los cambios que se producen en él. Estos eventos, junto a hechos internos de la organización, generan la necesidad de efectuar cambios en la estructura y en el funcionamiento de la misma.

Si no fuera por el cambio, el trabajo del Administrador sería sencillo y monótono, ya que la planeación se realizaría sin problemas, no cambiaría la demanda de los clientes, los competidores no introducirían al mercado nuevos productos, no cambiarían las leyes, ni las necesidades de los empleados, en definitiva no habría necesidad de adaptarse.

Pero para lograr esa adaptación, el administrador en su rol de agente de cambio y de responsable de los procesos de aprendizaje que conducen al cambio deberá compartir información referidas a metas, objetivos y planes, dar participación a los subalternos en los procesos que afecten su tarea, incrementar el conocimiento y respaldar planes de capacitación, procurando que los empleados reciban el reconocimiento por los méritos realizados y la organización alcance su objetivo.

Sección IV

El profesional en Administración

Al finalizar el estudio de esta sección usted estará en condiciones de explicar lo que significa el desempeño profesional en general; y reconocer en particular cuáles son las habilidades y aptitudes que se esperan de un profesional en Administración.

¿Qué significa ser profesional?

Para plantear qué significa ser un profesional en Administración, primero es necesario definir qué significa ser profesional, qué se espera de un profesional por su condición de tal y luego se podrá aplicar esos rasgos al caso específico de la Administración.

En primer lugar, la palabra profesional indica que la sociedad espera ciertas conductas de quien posea un título profesional. Por una parte, existe confianza en que el profesional posea habilidades específicas para solucionar ciertos problemas; Por otra, más o menos concientes, se le adjudican otras condiciones: se espera que se exprese de alguna manera, que tenga un determinado nivel de vida, ciertos comportamientos sociales. Este significado usual del término *profesional* está asociado a la obtención de un título académico; en nuestro país las Universidades e Instituciones específicamente reconocidas son las que otorgan esos títulos.

Por lo tanto, ser profesional implica tres dimensiones básicas: la de tener especial competencia para desarrollar ciertas actividades, haber adquirido habilidades en una Institución educativa reconocida por el Estado y la de respetar ciertos principios éticos.

Estas dimensiones se articulan mediante la interacción de las organizaciones educativas y las organizaciones profesionales, de la siguiente forma:

1. Con el reconocimiento de los títulos por parte del Ministerio de Educación (que certifica la autenticidad y legitimidad de los títulos de las organizaciones educativas de todos los niveles, a través del trámite de legalización). Seguramente usted está, o estará en breve, en la instancia de autenticar su título obtenido luego de haber concluido el Nivel Secundario ante el Ministerio de Educación.

2. Con la definición de los nombres de los títulos reconocidos y las leyes de incumbencias, que delimitan lo que cada título habilita a hacer; las incumbencias de los profesionales en Ciencias Económicas se encuentran legisladas por la Ley Nacional 20.488 (promulgada el 23 de Julio de 1973 y la Ley Provincial 10.620, promulgada el 17 de Diciembre de 1987.

3. Con la matriculación y control sobre el ejercicio profesional a través de los Consejos y Colegios de cada Profesión. Por ejemplo el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, el Colegio de Médicos, el Colegio de Abogados, Colegio de Bioquímicos, etc.

Las leyes de incumbencia, se dictan y promulgan porque en nuestro país existe un ejercicio regulado de las profesiones denominadas *liberales*, por lo cual el Estado, a través de los Colegios y Consejos profesionales, protege a la sociedad de personas que pudieran ejercer algunas actividades propias de un profesional o transgrediendo reglas éticas, sin ser un profesional.

Debemos señalar sin embargo, que dominio de una técnica poseen también quienes no son llamados usualmente profesionales, pero que ejercen *profesiones*, por ejemplo mecánico de automóvil, electricista, etc. En síntesis, culturalmente en nuestro país se considera profesionales a los hombres y mujeres que se han formado en una disciplina científica en organizaciones educativas reconocidas, en general, Universidades e Institutos Superiores.

El dominio técnico de un profesional alude a su capacidad de resolver problemas con determinados instrumentos cuya aplicación domina, pero actualmente, también significa tomar conciencia que la mayor parte de los problemas de la práctica no están bien definidos o no son contemplados por las técnicas aprendidas en la etapa de formación. Por lo cual, los profesionales de todas las disciplinas deben adquirir nuevas capacidades para poder dar respuesta a esos problemas, que por su complejidad requieren otro tipo de solución.

La discusión sobre las profesiones es un debate amplio y extenso que actualmente domina la escena cultural de occidente. Organizaciones como la ONU (Organización de las Naciones Unidas), la Unión Europea, el MERCOSUR, las contemplan en sus programas de trabajo. Véase, por ejemplo, www.onu.org, www.mercosur.org.

La discusión es particularmente importante con referencia a nuestra disciplina, la Administración, porque la mayoría de los proyectos e investigaciones en materia educativa, toman como referencia las profesiones vinculadas a la abogacía, las ingenierías y la empresa.

La situación expuesta tiene dos importantes consecuencias:

1. Como hemos visto, la administración de las organizaciones se desarrolla en un contexto de cambio, como rasgo propio de la sociedad actual. Por tanto, los enfoques tradicionales que asociaban a las profesiones con el dominio de un conjunto de saberes absolutos están siendo revisados.

2. Esto genera un impacto también en las organizaciones educativas, sobre todo, en las grandes y de extensa trayectoria que deben flexibilizarse ante la imposibilidad de asegurar que los conocimientos válidos cuando el futuro profesional ingresa a la Universidad, seguirán siéndolo cuando deba ejercer su profesión. Si no se adaptan contenidos y métodos de enseñanza-aprendizaje, el título no garantizará un eficiente ejercicio de profesional.

¿Qué significa ser un Administrador profesional?

En el marco de la situación expuesta, es bueno plantear cuáles son aquellas cuestiones que orientan el análisis y revisión de los planes de formación de los profesionales en administración. Veamos qué debe hacer, para después plantear que debe saber.

Lo sustancial es que un administrador es alguien que se compromete o del que se espera, que genere la mejor utilización posible de los recursos que poseen las organizaciones, proveyendo bienes y servicios aceptables para la sociedad y logrando un nivel razonable de satisfacción de los integrantes.

Los papeles (o roles) que se espera de un administrador, en los diferentes niveles de la estructura de una organización son:

- Que asuma la representación de la organización frente a la sociedad, frente al estado, frente a otras organizaciones, por ejemplo, cuando una empresa de servicios genera inconvenientes a los usuarios se espera que alguna autoridad explique o de una respuesta a esa situación;

- Que permanentemente esté analizando lo que sucede en el ambiente de la organización y lo comunique a los integrantes para que puedan contribuir a la adaptación a los cambios, que investigue los precios de la competencia, las nuevas técnicas aplicables;

- Que cree y aplique estímulos (incentivos) a los integrantes de la organización, para que éstos realicen sus tareas con el máximo de calidad y de satisfacción, por ejemplo analizando las variaciones en el rendimiento de las personas e identificando si se trata de cuestiones organizacionales o particulares;
- Que investigue y descubra las causas de desempeños insatisfactorios de las personas y derroches o pérdidas de recursos; por ejemplo, promoviendo la capacitación y la integración entre los compañeros de trabajo para mejorar la calidad del mismo.
- Que se ocupe de diseñar futuros posibles para la organización, por ejemplo definiendo planes y proyectos o promoviendo la iniciativa de los integrantes.

Podríamos seguir enumerando lo que espera que haga quien administra profesionalmente, pero creemos que ya es suficiente para darnos cuenta que, si estos son los roles esperados y el ambiente es cambiante, entonces:

- debemos formar a los administradores en el **conocimiento** de las particularidades de la gestión según la naturaleza de los recursos comprometidos en el problema, los rasgos de la organización.

- debemos generar una **actitud** de búsqueda y de indagación acerca de los problemas que día a día se presentan,

- necesitamos desarrollar habilidades vinculadas a la reflexión sobre los resultados de la acción y también las relacionadas con el aprendizaje y a la interacción humana;

- debemos establecer el marco de los valores humanos a respetar en el hacer, es decir la dimensión ética de esta profesión que está fuertemente vinculada a la paradoja actual más dramática: somos capaces de producir alimentos que superan las necesidades de alimentación de la humanidad y sin embargo, parte de esa humanidad muere de hambre.

¿Cuál es la inserción laboral del Licenciado/a en Administración?

En este sentido, podemos señalar que el desempeño profesional del Licenciado en Administración en distintos tipos de organizaciones de nuestro medio es el siguiente:

1. En relación de dependencia, en organizaciones tanto públicas como privadas.
 - ocupando distintos puestos de trabajo, fundamentalmente en funciones inherentes a la Comercialización (Marketing), Producción (habitualmente en competencia con las diferentes ramas de la Ingeniería), Finanzas, Personal, Sistemas de Información y Organización y Métodos;
 - como Gerente de áreas, de acuerdo a su formación y capacitación en las distintas especialidades de la Administración, ejemplificadas en el punto anterior;
 - ocupando puestos de nivel superior de la estructura: Gerente General, Director General;
 - como asesor especialista en diferentes áreas, cumpliendo tareas de asistencia técnica a los gerentes o funcionarios de nivel superior;
 - como integrador y coordinador de distintos grupos y/o sectores, ejerciendo funciones de líder de proyecto a fin de lograr el diseño e implementación de programas que conduzcan a lograr determinados objetivos, especialmente en situaciones de cambio.

2. En el ejercicio de la profesión liberal, como consultor externo, asesor en distintas especialidades, marketing, reclutamiento y selección de personal, capacitación, análisis de sistemas, etc. Esta actividad generalmente se desarrolla a través de organizaciones de servicios denominadas "Consultoras", integradas por profesionales de distintas disciplinas a fin de abordar en forma interdisciplinaria la complejidad de los problemas que se presentan en las organizaciones.

3. Como docente e investigador, actividad esta que requiere vocación, formación académica y se desarrolla en Instituciones educativas, principalmente de nivel universitario en carreras de grado y posgrado.

¿Qué dice la ley de incumbencia?

Es necesario aclarar en primer lugar qué es una incumbencia. Con ese término se alude al conjunto de destrezas y habilidades que se consideran propias (y por ende, respecto de las cuales puede exigirse idoneidad, habilidad) de quienes realizan su actividad como profesionales reconocidos de una disciplina.

Las incumbencias de los profesionales en Ciencias Económicas se encuentran legisladas a nivel nacional por la **Ley 20.488** (promulgada el 23/5/73) que rige el ejercicio de las profesiones de Contador Público, Licenciado en Administración, Licenciado en Economía y Actuario, por la Ley 22.207 Art. 61º y la Res. 1.560/80 del Ministerio de Cultura y Educación. Algunos artículos que ilustran lo expresado acerca del ejercicio profesional en nuestro medio, son los siguientes⁷:

Artículo 1º – *En todo el territorio de la Nación el ejercicio de las profesiones de Licenciado en Economía, Contador Público, Licenciado en Administración, Actuario y sus equivalentes queda sujeto a lo que prescribe la presente Ley y a las disposiciones reglamentarias que se dicten. Para tales efectos es obligatoria la inscripción en las respectivas matrículas de los Consejos Profesionales del país conforme a la jurisdicción en que se desarrolle su ejercicio.*

Artículo 2º – *Las profesiones a que se refiere el artículo 1º sólo podrán ser ejercidas por:*

a) *Personas titulares de diplomas que expiden las Universidades Nacionales siempre que su otorgamiento requiera estudios completos de enseñanza media previos a los de carácter universitario.*

b) *Personas con títulos habilitantes expedidos por el Estado Nacional en las condiciones establecidas en las Leyes 14.557, 17.604 y decretos reglamentarios, y por Universidades Provinciales, siempre que el otorgamiento de tales títulos requiera estudios completos de enseñanza media, previos a los de carácter universitario y que acrediten haber cubierto requisitos y conocimientos no inferiores a los impartidos en las respectivas disciplinas en las universidades nacionales.*

Artículo 14º – *Se requerirá título de Licenciado en Administración o equivalente:*

a) *Para todo dictamen destinado a ser presentado ante autoridades judiciales, administrativas o a hacer fe pública en materia de dirección y administración para el asesoramiento en:*

1. *Las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control.*

2. *La elaboración, implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración, finanzas, comercialización, presupuestos, costos y administración de personal.*

3. *La definición y descripción de la estructura y funciones de la organización.*

4. *La aplicación e implantación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos en el proceso de información gerencial.*

5. *Lo referente a relaciones industriales, sistemas de remuneración y demás aspectos vinculados al factor humano en la empresa.*

6. *Toda otra cuestión de dirección o administración en materia económica y financiera con referencia a las funciones que le son propias de acuerdo con el presente artículo.*

⁷ Ver www.facpce.com.ar

b) *En materia judicial:*

1. *Para las funciones de liquidador de sociedades comerciales o civiles.*
2. *Como perito en su materia en todos los fueros.*

En las designaciones de oficio para las tareas de administrador a nivel directivo o gerencial en las intervenciones judiciales, se dará preferencia a los licenciados en administración sin perjuicio de que sean tomados en consideración otros antecedentes en relación con tales designaciones.

Artículo 21º – *Corresponderá a los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas dentro de sus respectivas jurisdicciones:*

a) *Dar cumplimiento a las disposiciones de la presente ley y otras relacionadas con el ejercicio profesional, y sus respectivas reglamentaciones.*

b) *Crear, cuando corresponda, y llevar las matrículas correspondientes a las profesiones a que se refiere la presente ley.*

c) *Honrar, en todos sus aspectos, el ejercicio de las profesiones de ciencias económicas, afirmando las normas de especialidad y decoro propias de la carrera universitaria, y estipulando la solidaridad entre sus miembros.*

d) *Velar para que sus miembros actúen con un cabal concepto de lealtad hacia la Patria, cumpliendo con la Constitución y las leyes.*

e) *Cuidar que se cumplan los principios de ética que rigen el ejercicio profesional de ciencias económicas.*

f) *Ordenar, dentro de sus facultades, el ejercicio profesional de ciencias económicas y regular y delimitar dicho ejercicio en sus relaciones con otras profesiones.*

g) *Perseguir y combatir por los medios legales a su alcance el ejercicio ilegal de la profesión.*

h) *Secundar a la administración pública en el cumplimiento de las disposiciones que se relacionen con la profesión, evacuar consultas y suministrar los informes solicitados por entidades públicas, mixtas y privadas.*

i) *Certificar las firmas y legalizar los dictámenes expedidos por los profesionales matriculados cuando tal requisito sea exigido.*

j) *Aplicar las correcciones disciplinarias por violación de los códigos de ética y los aranceles.*

|

Sección V

Glosario:

Al finalizar la lectura de esta sección usted estará en condiciones de definir y/o explicar los diferentes conceptos que aquí se presentan.

A

Acción organizativa: acción que no es voluntad de una persona aislada sino un acto que se realiza en el marco de un proceso conjunto de varias personas.

Asociación: desde un punto de vista sociológico (aplicable a la Administración) una asociación es un grupo social de carácter voluntario, cuyos miembros comparten conocimientos y actividades con miras al logro de objetivos comunes específicos. Se trata de ámbitos donde se da una interrelación humana caracterizada por la vida pública. Los individuos que integran una asociación luchan por los resultados y apoyan a los otros integrantes en tanto contribuyen a su obtención. Se trata de un grupo organizado en forma racional y orientada a fines. Se pueden reconocer distintos tipos según la variable que se tome como referencia: por ejemplo, espacio geográfico político en el que actúan: locales, nacionales

Autoridad: Para Fayol, **autoridad** es el derecho a mandar y la facultad de hacerse obedecer. Max Weber incorpora a este concepto la idea de legitimación definiéndola como el Poder Legitimado o Institucionalizado. Weber explica que si la autoridad no es legitimada por el subordinado o súbdito estamos frente a una situación de poder puro. La autoridad se asocia al concepto de puesto jerárquico y la ejerce el individuo que ocupa dicho puesto.

C

Capital: concepto contable que refiere al total de recursos materiales e inmateriales con que cuenta una organización para el desarrollo de sus actividades.

Ciencia: es el resultado de los esfuerzos humanos individuales y grupales por explicar y comprender cadenas de causalidades de los fenómenos que ocurren. Se trata de un esfuerzo organizado y sometido a reglas. Cuando usamos la denominación de disciplinas, estamos haciendo referencia a campos especializados de las ciencias: derecho, economía, historia, biología. En particular, se denominan ciencias o disciplinas sociales a aquellas que analizan situaciones producidas por la vida en sociedad, las relaciones entre los individuos en grupos, los modos en que esos grupos funcionan y se constituyen, el impacto de la pertenencia a esos grupos sobre las conductas de las personas. Abarca varias ciencias: sociología, psicología, economía, psicología organizacional, antropología social, administración, etc.

Conflicto: oposición de intereses entre individuos, entre grupos o entre organizaciones que impide el logro de los resultados propuestos.

Contexto (o entorno): Entorno físico o de situación, ya sea político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el cual se considera un hecho.

Es el ambiente que rodea a la organización; son todos aquellos elementos que están fuera de los límites de la organización. Podemos decir que son todas las fuerzas externas que producen o podrían producir algún efecto sobre el funcionamiento de la organización.

E

Eficacia: Es la capacidad o potencialidad para alcanzar determinados resultados; o sea para lograr objetivos o metas. La eficacia representa una preocupación central para los administradores, ya que necesitan y se ven obligados a lograr los objetivos en las distintas actividades de una organización para alcanzar los de naturaleza institucional: Prestación de fines, cumplimiento de la misión o de los propósitos permanentes, en términos de función social.

Eficiencia: capacidad para obtener los resultados con la mejor utilización de los recursos, es decir, obtener la mayor cantidad de producto con la menor aplicación de recursos.

Empresa: es un tipo particular de organización orientada a los negocios, es decir aquella que surge del impulso emprendedor que reúne recursos materiales e inmateriales para aplicarlos a la obtención de un bien o a la prestación de un servicio, mediante la realización de transacciones onerosas.

Estrategia: es el conjunto de objetivos de largo plazo que define una organización y las políticas elegidas para alcanzarlos.

Estructura: es la forma en que la organización se articula en lo interno para coordinar sus actividades detrás de sus fines, pero también para atender las cambiantes demandas del contexto y la presión de sus grupos de poder internos.

Ética: es la parte de la filosofía que estudia la valoración moral (lo bueno/lo malo) de la conducta humana. También se aplica al conjunto de los principios morales vigentes en una época histórica determinada.

G

Gestión: actividad de un mandatario, de alguien que administra, que lleva adelante acciones y decisiones en nombre de otros, asigna y distribuye recursos, dirige a las personas.

I

Industria: se denomina en general de esta manera al conjunto de organizaciones orientadas a la producción de bienes.

Información: refiere a muy diversos contenidos, pero todos ellos vinculados a la representación de ciertos hechos a través de símbolos y signos que permiten identificar un hecho o fenómeno. Se destaca su valor inmaterial, *lo que dice de...* y por esa característica requiere ser representado de muy diversas formas: escrita, visual, combinadas.

Instituciones: es un vocablo con muy variadas significaciones, pero en el contexto de nuestra materia alude en muchas ocasiones a las organizaciones y en otros con una aplicación más específica, indica el prestigio o carácter de modelo de una organización en

particular. Una institución social es una forma social duradera que establece *lo que debe hacerse*, normando o regulando los comportamientos, por ejemplo: la institución familia.

Insumos: se aplica a aquellos materiales y elementos que se requieren para elaborar un los productos, es decir que son utilizados en un proceso de fabricación.

J

Jerarquía: conjunto de los niveles de autoridad formal que permite ordenar los puestos desde el nivel superior hasta el inferior.

L

Lucro: como sinónimo del propósito de las personas de obtener beneficios, ganancias o rendimientos por el capital invertido.

N

NTICs: es la sigla que se utiliza para denominar a las Nuevas Tecnologías de la Información y la comunicación con conectividad. Abarcan un conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro.

O

Objetivo: expresión concreta de los resultados que pretende alcanzar una organización o parte de ella, en un tiempo determinado. No es una expresión de deseo. Debe ser: cuantificable, preciso, verificable, viable (alcanzable).

ONGs: esta sigla significa organizaciones no gubernamentales y refiere a multiplicidad de organizaciones que no son empresas ni integran el Estado, pero que satisfacen algún tipo de necesidad social. También suele denominarse organizaciones de la sociedad civil (OSC), atendiendo a que no son empresas ni estado, sino iniciativas espontáneas de la sociedad.

Organismos públicos: en general se aplica a todas las organizaciones que integran el Estado, pero en nuestro campo nos referimos a aquellas dependencias estatales creadas por Ley y que cumplen un fin específico y particular: por ejemplo la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos)

P

Poder: es el potencial para influir, fundamentalmente respaldado por los medios para exigir obediencia. Es la capacidad ejercida o no (influencia latente) para producir la ocurrencia de algo, es la capacidad para emplear la fuerza y para aplicar sanciones, no su empleo o aplicación real.

El poder es el potencial para influir, fundamentalmente respaldado por los medios para exigir obediencia, mientras que la autoridad es el poder legítimo o institucionalizado y que corresponde a la persona en virtud de su papel o rol y su status o jerarquía en una estructura social organizada formalmente.

Proactivo: una acción o un cambio es proactivo cuando se trata de una iniciativa propia de la organización (o de las personas) sin que exista un estímulo externo que la provoque o justifique. Se asocia a la creatividad y la innovación.

R

Racionalidad: se refiere a la aplicación del razonamiento y el conocimiento a la resolución de problemas.

Reactivo: una acción o un cambio es reactivo cuando surge como respuesta a un estímulo o demanda externa a la organización (o a la persona) que la realiza.

Retroalimentación (o feedback o realimentación): flujo de información que el sistema recibe como respuesta a su impacto sobre el contexto y que le sirve para evaluar el cumplimiento de sus objetivos.

Rol: es el conjunto de expectativas, lo que se espera respecto del desempeño de una persona en una función o rol determinado, en términos de habilidades, destrezas y capacidades.

S

Sistema: es un todo organizado, integrado por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, delineado por límites identificables de su ambiente o supra-sistema, y al que puede atribuirse la producción de un resultado global.

Subsistema: sistema de menor jerarquía que forma parte de un sistema mayor en el que se encuentra incluido.

V

Valores: son convicciones arraigadas profundamente, que los miembros de un grupo, organización o sociedad consideran deseables y que determinan las elecciones que las personas realizan.

Sección VI

Bibliografía:

- **Albertti, Denda, Dobry, Doval, Gilli, Kent, Olmedo y Schulman.** (1999) "ADMINISTRACION. Conceptos y Procesos clave", Editorial Docencia, Buenos Aires, Capítulo 6.
- **Etkin, Jorge.** (2000) "POLÍTICA, GOBIERNO Y GERENCIA DE LAS ORGANIZACIONES. Acuerdos. Dualidades. Divergencias", Prentice Hall, Pearson Education Chile, Páginas 3 a 68
- **Hodge y Jonson.** (1984) "ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN". Editorial El Ateneo. 2da. Edición, Buenos Aires, Capítulo 4 y 5.
- **Larocca, Fainstein, Barcos, Franco, Narváez, Nuñez** "QUE ES ADMINISTRACION, Las organizaciones del futuro" (2001). Editorial Macchi, 2da. Edición, Buenos Aires. Cap. 1.
- **Material de la Cátedra B** (2011) "GUÍA DE ESTUDIO MÓDULO 2 (UNIDADES 1 Y 2 Y GLOSARIO)".
- **Plastino, Angel.** "RESPONDER A LAS EXIGENCIAS DE ESTE TIEMPO". (2010). Artículo publicado en la Revista Palabra Universitaria. Fecha de consulta: 17/06/2014. Disponible en http://www.unlp.edu.ar/articulo/2011/6/9/especial_reforma_1918_plastino.
- **Schön, Donald A.** (1987) "LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES REFLEXIVOS. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones" Editorial Paidós, Barcelona.

2º Parte: Ejercicios teórico-prácticos

Trabajo Práctico N°1: Le damos sabor al mundo.....



Objetivos:

Que los alumnos puedan:

- Describir y reconocer el modelo de sistemas para el análisis de las organizaciones.
- Identificar las características, propiedades y recursos que poseen las organizaciones.
- Analizar el impacto que el contexto (general y específico) tienen sobre las organizaciones del caso.
- Identificar los desafíos que el contexto globalizado les presenta a las organizaciones de hoy.

El presente trabajo permite reflexionar y ejemplificar los conceptos teóricos estudiados en la 1º Parte de este material introductorio.

Además acerca a los alumnos información sobre organizaciones reales; para facilitar su aprendizaje e incorporación de conocimientos sobre los posibles ámbitos de trabajo del profesional en Administración.

Planteo del caso:

Para conocer el origen de Arcor hay que remontarse al año 1924, cuando Amos Pagani, un inmigrante italiano, decide radicarse en Arroyito, un pequeño pueblo de la Provincia de Córdoba, para instalar una panadería, oficio que había ejercido en su Italia natal.

Cuatro años más tarde, en 1928 nace el segundo de los cinco hijos de Amos: Fulvio Salvador, quien más adelante propondría a un grupo de emprendedores la idea de montar una fábrica de caramelos.

Es así que, el 5 de Julio en 1951 se fundó Arcor con el propósito de fabricar caramelos de calidad, a un precio accesible para la mayor cantidad de personas.

A los pocos años, en 1958, Arcor ya había alcanzado los 600.000 kilos diarios de golosinas. Por entonces, había dejado de ser exclusivamente una fábrica de caramelos a partir de la incursión en distintas actividades industriales, las cuales tenían una clara intención: autoabastecer a la empresa de insumos básicos con el fin de alcanzar la mayor calidad y el mejor precio.

En la década del '60, Arcor ya vislumbraba el valor de la integración latinoamericana y el potencial de un gran mercado común, situándose en una posición de vanguardia al adoptar una temprana política exportadora, Fulvio Pagani, siempre expresó la importancia de llegar a mercados externos, subrayando la necesidad de "apuntar al mundo" y de "salir a buscar oportunidades".

En 1964, Arcor realizó sus primeras ventas al exterior y empezó a participar en ferias internacionales. En los primeros tiempos, sin un stand propio, los dueños y algún gerente, viajaban llevando las mercaderías en las valijas y concretaban las ventas en los hoteles. Cuando en 1970 se realizó la primera Feria Internacional de la Golosina en Alemania, Arcor

ya contaba con un stand propio, siendo la única empresa argentina con presencia ininterrumpida en la Feria hasta la actualidad.

En la década del '70, Arcor consolidó su integración vertical a través de la construcción de plantas, con el fin de satisfacer las diversas necesidades de la compañía, que producían desde las materias primas hasta los envases, pasando incluso por la producción de energía eléctrica.

En los '80, Arcor ya se había transformado en un complejo industrial de producción integrada y continuaba creciendo. Casi dos décadas antes que se creara el Mercosur, la empresa había comprendido la importancia de un gran mercado común latinoamericano, radicando plantas en Paraguay, Uruguay, Brasil y Chile.

Desde la etapa fundacional, Arcor mantuvo una filosofía socialmente responsable, bajo la conducción de Fulvio Pagani, la que se acentuó en 1991 con el nacimiento de la Fundación ARCOR. La Fundación se desempeña en cuatro grandes áreas: investigación económica, educación, cultura y salud, con el objetivo de aportar soluciones en la consolidación de una sociedad más equitativa, desarrollando acciones con eje en la educación de los niños.

Hoy, la empresa está conformada por más de 13.000 personas, posee 37 plantas distribuidas en 9 provincias argentinas y en 5 países latinoamericanos. Elabora más de 1.000 productos entre alimentos y golosinas con una particularidad que la distingue: cubre, prácticamente, todas las etapas de desarrollo de cada producto, desde la obtención de las materias primas básicas hasta la elaboración completa, incluyendo los envases (packaging). Para ello, utiliza técnicas y materiales de última generación que son actualizados permanentemente e incursiona en el diseño y fabricación de maquinarias y en la implementación de sistemas productivos originales, adaptados a sus particulares características.

En su afán de cumplir con su misión, la de "ser la empresa N° 1 de golosinas y galletitas en Latinoamérica, y convertirnos en un sólido protagonista internacional", en 2005 concretaron una asociación estratégica con la empresa Danone por la cual unificaron los negocios de galletas, alfajores y barras de cereal en Argentina, Brasil y Chile. De esta manera, construyeron la empresa Bagley Latinoamérica S.A.; a través de la cual se convirtieron en el mayor productor de galletitas de América del Sur.

Entre los logros más recientes, sobresalen los siguientes: Arcor es la primera productora mundial de caramelos, líder en la fabricación de chocolates y la principal exportadora de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú. Además, de ser la primera productora argentina de cartón corrugado y de alcohol etílico.

Para reflejar cabalmente estos logros y su dimensión empresaria global, en 1999, ARCOR renovó su simbología, creando un nuevo logo que refleja su espíritu altamente innovador.

Ya en pleno siglo XXI, y con más de medio siglo de vida, ARCOR continúa generando nuevos proyectos, apuntando siempre al mismo objetivo: "darle sabor al mundo...." (tal como dice su slogan).

Orientación para el desarrollo del trabajo práctico:

- 1.- Estudiar y recordar el marco teórico presentado en la 1º Parte: Material conceptual y de apoyo
- 2.- Leer y analizar el caso presentado.
- 3.- Responder el cuestionario teniendo presente el marco teórico.

Recuerde:

- Es muy importante que a través de sus respuestas usted logre mostrar el conocimiento que tiene sobre el tema y además, que quien lea sus escritos pueda comprenderlos.
- Puede realizar supuestos o agregar información adicional por usted conocida, pues el texto narrado en el trabajo práctico no contiene todos los datos necesarios para poder explicar todos los conceptos estudiados. Puede recurrir para ello a información escrita y también a Internet para profundizar algunos temas.

Preguntas a resolver:

1. Recuerde y escriba el concepto de organización de Etkin.
 2. Elabore una lista de las organizaciones citadas en el caso y aplique a cada una las diferentes clasificaciones estudiadas. Justifique su respuesta con apoyo en lo estudiado.
 3. Enuncie las características de las organizaciones. Descubra al menos tres de ellas en Arcor.
 4. Explique las propiedades de las organizaciones. Ejemplifique con los datos del caso las propiedades que tiene Arcor como organización.
 5. Enumere los recursos con que cuenta Arcor para desarrollar sus actividades y así lograr sus fines.
 6. Realice un esquema gráfico de Arcor y su contexto.
 7. Describa al menos siete relaciones que existen entre Arcor y su contexto (general y específico).
 8. Desarrolle los aspectos principales del concepto de cambio.
 9. ¿Cómo calificaría las acciones y cambios realizados por Arcor a lo largo de su historia?
 10. Explique al menos cuatro de los rasgos del contexto globalizado que pueden representar desafíos para Arcor.
-

TRABAJO PRÁCTICO N° 2: Hospital Provincial "Mi Pueblo"

Objetivos:

Que los alumnos puedan:

1. Identificar las características, propiedades y recursos que poseen las organizaciones.
2. Distinguir los diferentes tipos de organizaciones que existen.
3. Describir y reconocer el modelo de sistemas para el análisis de las organizaciones.
4. Analizar el impacto que el contexto (general y específico) tiene sobre las organizaciones.
5. Explicar el significado del desempeño profesional e identificar las habilidades y actitudes que se esperan de un profesional en Administración.

El presente trabajo práctico permite reflexionar y ejemplificar los conceptos teóricos estudiados en la 1º Parte de este material introductorio.

Es importante aclarar que este caso fue preparado exclusivamente con fines didácticos.

Planteo del caso:

El Hospital Provincial "Mi Pueblo" está ubicado en el Gran Buenos Aires, y es el establecimiento de servicios de salud más importante de la región, con un significativo desarrollo en la atención materno- infantil y la urgencia. En su área geográfica de influencia, la población aproximada es de 350.000 habitantes.

El hospital cuenta con 160 camas para la internación, distribuidas en: internación general de adultos, pediatría, obstetricia, neonatología y terapia intensiva.

El servicio de guardia ofrece la atención de especialistas en: clínica médica, cirugía, pediatría, obstetricia y traumatología.

Además, presta servicios de diagnóstico, tales como: laboratorio de análisis clínicos, anatomía patológica y diagnóstico por imágenes.

Hasta octubre del 2004 era un hospital que dependía del Municipio, pero a partir de esa fecha el Ministerio de Salud de la Provincia decidió provincializarlo; por lo cual esta organización hoy depende y se financia directamente a través del presupuesto provincial.

Los administradores del Hospital se encuentran preocupados por el actual déficit presupuestario y las consiguientes dificultades para afrontar los gastos operativos. Ya han recibido la advertencia de los proveedores de medicamentos (droguerías) y demás insumos (placas radiográficas, reactivos de laboratorio, material descartable, etc.) de que van a discontinuar con la provisión de insumos en caso de que no se regularicen los pagos.

En la última reunión, el Director General explicó las principales causas del déficit a sus colaboradores inmediatos:

- *"El gobierno provincial mantuvo las antiguas partidas presupuestarias, no las ajustó de acuerdo al cambio en los precios.*
 - *Se registró un incremento de la demanda de servicios del orden del 40%, producto del aumento de la desocupación y la consiguiente pérdida de la cobertura social para muchas familias.*
 - *A su vez, se puede observar un crecimiento en la cantidad de habitantes de la zona de influencia ya que se vienen registrando migraciones desde otras localidades de la región, en busca de trabajo y/o mejores condiciones de vida.*
 - *Un incremento del 50% en los precios de los medicamentos, sin haber existido incrementos de similar magnitud en el presupuesto hospitalario.*
- Además no debemos olvidar el gran prestigio que tiene hoy el hospital por la buena calidad de atención (tanto médica como humana) a los pacientes".*

El Director Médico comentó que, "ante esta situación, se está trabajando con elevados riesgos ya que no se están prestando los servicios con la calidad adecuada (se reemplazan los medicamentos requeridos por otros más económicos, y no se utilizan los equipos de diagnóstico indicados, porque gran parte de ellos está fuera de servicio por falta de mantenimiento)".

"Por ello, los Jefes de Servicio dedican casi todo su tiempo a coordinar y establecer prioridades, administrando los distintos insumos según los casos de mayor gravedad, a efectos de aprovechar mejor los recursos y asumir los mínimos riesgos".

A su vez explicó "cada vez damos peores servicios, no podemos incorporar equipamiento moderno y estamos perdiendo, además del antiguo prestigio, capacidad operativa para seguir siendo el hospital de referencia en la zona".

Por otra parte, recientemente la Caja de Ahorros y Seguros S.A. canceló la póliza que cubría la mala praxis, por falta de pago.

El Director del área de Administración planteó "que la mejor manera para solucionar el déficit presupuestario consiste en optimizar la facturación a las Obras Sociales de las prácticas realizadas a los pacientes afiliados a las mismas, para lo cual, además de contar con información y capacitar al personal del área de Administración para ejercer la nueva función, es necesario que cada uno de los servicios médicos solicite los datos de afiliación a la obra social a todos los pacientes y registre los mismos".

Además agregó "por ejemplo yo conozco el caso del señor Federico Luvic que se encuentra internado en el área de clínica médica por una neumonía, a quien se le está administrando un tratamiento antibiótico; él tiene 75 años de edad y es jubilado de la Administración Nacional de Seguridad Social (ANSeS) y por lo tanto tiene cobertura social. Pues bien, nadie le ha tomado los datos como para que después podamos facturarle a su obra social (PAMI)".

Ante tal comentario, el Director Médico dijo, "los especialistas no tienen tiempo para realizar actividades administrativas y hay que reconocer que de esa forma le estaríamos sacando trabajo a las clínicas privadas de la ciudad, donde también trabajan nuestros profesionales".

El Director General del Hospital pidió que cada uno evalúe la problemática y dijo que continuarán tratando este tema en otra reunión a tal fin la próxima semana.

Orientación para el desarrollo del trabajo práctico:

- 1.- Estudiar y recordar el marco teórico presentado en la 1º Parte: Material conceptual y de apoyo
- 2.- Leer y analizar el caso presentado.
- 3.- Responder el cuestionario teniendo presente el marco teórico.

Recuerde:

- Es muy importante que a través de sus respuestas usted logre mostrar el conocimiento que tiene sobre el tema y además, que quien lea sus escritos pueda comprenderlos.
- Puede realizar supuestos o agregar información adicional que le permitan desarrollar mejor los conceptos estudiados. Puede recurrir para ello a información escrita y también a Internet para profundizar algunos temas.

Preguntas a resolver:

1. Elabore una lista de las organizaciones citadas en el caso y aplique a cada una de ellas las diferentes clasificaciones estudiadas. Justifique su respuesta.
 2. ¿Por qué consideraría que el Señor Federico Luvic forma parte de los recursos humanos del Hospital "Mi Pueblo"?
 3. Identifique en el texto cinco características del Hospital entendido como un sistema socio-técnico abierto. Explique cada una de ellas.
 4. Identifique y explique los diferentes componentes que integran el contexto (general y específico) del Hospital Provincial "Mi Pueblo".
 5. Explique de qué modo el Hospital trata de adaptarse a los cambios en su contexto (general y específico).
 6. Describa los roles o papeles que desempeña el Director General del Hospital como administrador del mismo.
 7. ¿Por qué podría ser ventajoso que el Director General del Hospital sea un profesional en Administración?
-