

Modelos de Dirección Contemporáneos

Oswaldo Donato Marcovecchio

Sergio Daniel Conde

APLICACION TRIBUTARIA S.A.

APLICACION TRIBUTARIA S.A.

Guido Spano 550
(1924) Lanús Oeste - BUENOS AIRES
Tel.: 4374-5418/6692/8855

E-mail: info@aplicacion.com.ar
Web: <http://www.aplicacion.com.ar>

Marcovecchio, Osvaldo

Modelos de dirección contemporáneos / Osvaldo Marcovecchio ; Sergio Daniel Conde. - 1ª ed. - Lanús Oeste : Aplicación Tributaria, 2016.

312 p. ; 21 x 15 cm.

ISBN: 978-987-3812-34-7

1. Dirección de Empresas. I. Conde, Sergio Daniel II. Título.

CDD 658

Fecha de catalogación: 21/03/2016

© **COPYRIGHT 2016 BY APLICACION TRIBUTARIA S.A.**

1ª Edición, Marzo de 2016

I.S.B.N.: 978-987-3812-34-7

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL POR CUALQUIER MEDIO, YA FUERE MECÁNICO, ELECTRÓNICO, ETCÉTERA, SIN AUTORIZACIÓN ESCRITA DEL AUTOR Y DEL EDITOR

El presente trabajo ha sido minuciosamente revisado y corregido.

No obstante, ni la Editorial ni el autor se hacen responsables, bajo ningún concepto, de ningún tipo de perjuicio que cualquier error y/u omisión puedan ocasionar.

Este libro se terminó de imprimir en Marzo de 2016 en
APLICACIÓN TRIBUTARIA S.A.

Guido Spano 550
Lanús Oeste – Buenos Aires

AUTORES

◆ **Ingeniero Osvaldo Donato Marcovecchio**

Ingeniero en Sistemas de Información (UTN), Especialista en Project Management (UTN), Postgraduado en Dirección de Empresas (UTN), Especialista en PDI (UTN), Especialista en Inteligencia en Edificios e Industrias (ACS Global Learning Minneapolis Minnesota USA), Actualmente Director de la carrera Ingeniería en Sistemas en UdeMM, Secretario de RIISIC (CONFEDI), Titular de las cátedras Paradigmas de Programación y Sistemas Informáticos y de Control Industrial en UdeMM, Profesor Ayudante en Proyecto Final (UTN), Profesor de Posgrado (UTN 2009). Director del grupo de Investigación para el “*estudio de Patrones en Imágenes*” (UdeMM), Director del grupo de investigación “*Estudio del flujo óptico en medios deformables*” (UdeMM). Director de grupo de Investigación para Sistemas de Encriptación Estocásticos (UdeMM). Expositor en Congreso Río Cuarto (EPIO), moderador en Congreso CONAISII (Córdoba), Disertante en CONAISII. Evaluador Comité Científico/Académico CONAISII.

◆ **Especialista Licenciado Sergio Daniel Conde**

Especialista en Metodología de la Investigación Cinética (UNLa), Licenciado en Informática Educativa (UNLa), Miembro de RIISIC (CONFEDI), Profesor Universidad Nacional de La Matanza, Coaching en la Universidad Nacional de la Matanza, Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Integrante del grupo de Investigación para el “*estudio de Patrones en Imágenes*” (UdeMM), Integrante del grupo de investigación “*Estudio del flujo óptico en medios deformables*” (UdeMM). Integrante de grupo de Investigación para Sistemas de Encriptación Estocásticos (UdeMM). Disertante en Congreso (EPIO 2010, EPIO 2011, EPIO 2012 y EPIO 2013), Disertante y moderador en Congreso Internacional ALIO 2010, Evaluador Científico Revistas REDU y Sapiens Research, Integrante del Comité Científico del Congreso Internacional Weef 2012, Disertante en Congreso CONAISII 2013 en Córdoba y CONAISSI 2014 en San Luis, CONAISSI 2015, Evaluador Comité Científico/Académico CONAISII; Artículos Científicos publicados en la Revista Bórromeo y la Revista Ingenum.

PRÓLOGO

Escribir sobre los Modelos de Dirección Contemporáneos en la era de la Información y Comunicación, donde la Tecnología, por intermedio de diferentes instrumentos tecnológicos, se encuentra presente todos los días, es un desafío muy importante.

El presente libro tiene como **misión, dar una perspectiva integral para convertirse en un aporte práctico en la toma de decisiones, desde diferentes ópticas, en los modelos de Dirección Contemporáneos en beneficio de una articulación recursiva y sinérgica.**

Tenemos como objetivo brindar una lectura distinta, acorde a los enfoques actuales del ámbito empresarial que sea guía de aprendizaje significativo, recursivo y sinérgico para una persona, estudiante, profesional, emprendedor que quiera perfeccionar o descubrir la aplicación de conocimientos contemporáneos.

Sumario Analítico

CAPÍTULO 1

<i>SURGIMIENTO DE LAS GRANDES EMPRESAS</i>	19
1. SEGUNDA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	19
1.1. La gran concentración económica	19
2. LAS CORRIENTES CLÁSICAS.	20
2.1. Taylorismo – Administración Científica	21
2.2. Fordismo – Visión pragmática de la administración científica	22
2.3. Fayol – Administración industrial y general	22
2.4. Cuadro comparativo entre los principios de Taylor, Ford y Fayol sobre la administración de las organizaciones en el surgimiento de las grandes empresas	23

CAPÍTULO 2

<i>ESTRUCTURAS BUROCRÁTICAS</i>	29
1. ORÍGENES DE LA BUROCRACIA.	29
1.1. Tipos de Sociedad	29
1.2. Tipos de Autoridad	30
2. FACTORES DE DESARROLLO DE LA BUROCRACIA	30
3. CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA, SEGÚN WEBER	31
4. VENTAJAS DE LA BUROCRACIA	33
5. DISFUNCIONES DE LA BUROCRACIA.	33
6. MODELO BUROCRÁTICO DE WEBER	35

CAPÍTULO 3

<i>CULTURA ORGANIZACIONAL</i>	37
1. SIGNIFICADO Y MANIFESTACIONES	37
2. SISTEMAS CULTURALES FORMALES.	39
3. SISTEMAS CULTURALES INFORMALES	40
4. LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	41
4.1. Grupos	41
4.2. Tipos de Cultura Organizacional	42
4.2.1. Cultura Empresarial	42
4.2.2. Cultura Corporativa	43
4.3. La organización como fenómeno cultural	43
4.4. Organización y contexto cultural	44
4.5. Cultura organizacional y trabajo en equipo.	44

CAPÍTULO 4

TENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. . . 47

1. MECANICISMO	47
1.1. Principios del Mecanicismo	48
1.2. Cuándo es posible implementar el mecanicismo	48
1.3. Limitaciones del mecanicismo	49
1.4. La organización mecánica hoy	50
2. ORGANICISMO	51
2.1. Tendencia organicista	51
2.1.1. Elton Mayo	51
2.1.2. Abraham Maslow	52
2.1.3. Gestión de recursos humanos	52
2.1.4. Reconocimiento de la importancia del entorno. Las organizaciones como Sistemas Abiertos	53
2.1.5. Adaptación de la organización al entorno.	53
2.1.6. Teoría de la Dependencia	54
2.1.7. La variedad de las Especies	54
2.1.8. Organizar para la acción y la innovación	55
2.1.9. Los pensadores que contribuyeron al Organicismo. Resumen	56
2.2. Ventajas del organicismo	57
2.3. Limitaciones del organicismo.	57
3. CUADRO COMPARATIVO	58

CAPÍTULO 5

ORGANIZACIONES COMO CEREBROS. 61

1. INTRODUCCIÓN	61
2. VENTAJAS DE LA METÁFORA DEL CEREBRO	61
3. LIMITACIONES DE LA METÁFORA DEL CEREBRO	62
4. LOS CEREBROS Y LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS HOLOGRÁFICOS	62
4.1. Principios del diseño holográfico.	63
5. CIBERNÉTICA, APRENDIZAJE Y APRENDIENDO A APRENDER	63
6. ¿PUEDEN LAS ORGANIZACIONES APRENDER A APRENDER?	64

CAPÍTULO 6

GERENCIA 69

1. CONCEPTOS GENERALES.	69
2. CONCEPTO DE GERENCIA	70
3. LA NECESIDAD DE LA GERENCIA	70
4. LA FUNCIONES DE LA GERENCIA.	70
4.1. Planeamiento	70
4.2. Organización	71
4.3. Dirección	71
4.4. Control	71

5. TIPOS DE GERENCIAS	71
5.1. La Gerencia Patrimonial	71
5.2. La Gerencia Política	72
5.3. La Gerencia por Objetivos	72
6. GERENTES.	72
6.1. Tipos de gerentes	73
6.1.1. Supervisores o gerentes de primera línea	73
6.1.2. Gerentes medios	73
6.1.3. Alta gerencia.	73
6.1.4. Gerentes funcionales	74
6.1.5. Gerentes generales.	74
7. LOS GERENTES Y SU ENTORNO	75
7.1. El ambiente externo.	76
7.1.1. Fuerzas directas	76
7.1.2. Fuerzas indirectas	76
7.1.3. Fuerzas Tecnológicas	77
7.1.4. Fuerzas Económicas.	77
7.1.5. Fuerzas políticas, legales y reglamentarias	77
7.1.6. Fuerzas culturales y sociales	78
7.1.7. Fuerzas internacionales	78
7.2. Ambiente interno	78
7.2.1. Nivel operativo	78
7.2.2. Nivel técnico.	79
7.2.3. Nivel estratégico.	79
8. LAS HABILIDADES DE LOS GERENTES.	79
8.1. Humanas	80
8.2. Técnicas.	80
8.3. Conceptuales	80
9. LOS PAPELES DE LA GERENCIA – MINTZBERG.	81
9.1. Papeles interpersonales	81
9.2. Papeles de información	82
9.3. Papeles de decisión	82
10. CONCLUSIÓN	82

CAPÍTULO 7

<i>LIDERAZGO.</i>	85
1. INTRODUCCIÓN	85
2. ENFOQUES	86
2.1. Enfoque de los rasgos de liderazgo	86
2.2. El enfoque conductista en el liderazgo	87
2.2.1. Funciones del líder	87
2.2.2. Estilos de líder.	88
2.2.3. Rejilla administrativa	88

2.3.	Enfoque de contingencias en el liderazgo	89
2.3.1.	Modelo de Hersey y Blanchard	89
2.3.2.	Modelo de Fiedler	90
2.3.3.	Enfoque de la ruta a la meta.	90
2.3.4.	Modelo de la participación del líder.	91
2.4.	Actualización de la teoría de los rasgos: “ <i>El Liderazgo Carismático</i> ”	92
2.5.	Retos para la teoría de liderazgo	93
2.5.1.	Enfoque psicoanalítico del liderazgo	93
2.6.	Romanticismo del liderazgo	93
3.	LA COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO.	94
3.1.	Limitantes de la comunicación efectiva	94
3.1.1.	Diferencias de percepción.	94
3.1.2.	Inconsistencias entre comunicación verbal y no verbal.	95
3.2.	La comunicación y la negociación	95

CAPÍTULO 8

CRISIS Y VALORES EN LAS ORGANIZACIONES	97
1. ÉTICA DE UNA ORGANIZACIÓN.	97
1.1. Valores	97
2. CRISIS	98
2.1. Actitudes frente a una crisis	98
2.2. Crisis como producto de un cambio	98
2.3. Etapas de desarrollo de una crisis.	99
2.4. Ética y valores en situaciones de crisis	99
2.4.1. Competitividad vs. Ética	99
2.4.2. Supervivencia vs. Valores	99

CAPÍTULO 9

FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO	101
1. EL DILEMA DE UN GERENTE	101
1.1. Enfoque en el comportamiento organizacional	101
1.2. Metas del comportamiento organizacional	101
2. ACTITUDES	102
2.1. Actitudes y consistencia.	102
2.2. Teoría de la disonancia cognoscitiva	103
2.3. La controversia entre satisfacción y productividad	104
2.4. Implicaciones para los gerentes	104
3. PERSONALIDAD.	105
3.1. Predicción del comportamiento a partir de los rasgos de personalidad.	105
3.1.1. Locus de control	105
3.1.2. Autoritarismo.	106
3.1.3. Maquiavelismo	106
3.1.4. Autoestima	106
3.1.5. Adaptabilidad	107
3.1.6. Asumir riesgos	107

3.2.	Pruebas de evaluación de la persona	107
3.3.	Tipos de personalidad en distintas culturas nacionales	109
4.	PERCEPCIÓN.	109
4.1.	Factores que influyen en la percepción	109
4.2.	Teoría de las atribuciones	110
4.3.	Atajos usados con frecuencia para juzgar a otros	111
4.4.	Implicaciones para los gerentes	112
5.	APRENDIZAJE	112
5.1.	Condicionamiento operante	112
5.2.	Aprendizaje social.	113
5.3.	Modelamiento: una herramienta gerencial	113

CAPÍTULO 10

<i>GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO</i>	<i>117</i>
1. DEFINICIONES.	117
1.1. Principales diferencias entre equipo y grupo	117
1.2. Factores de sinergia del grupo.	118
1.3. Contribuciones de los grupos y equipos a la organización	118
2. FORMAS DE DESEMPEÑO DE UN GRUPO	118
3. NORMAS DE TRABAJO.	119
4. CONCEPTOS PARA LA CLASIFICACIÓN DE GRUPOS	119
4.1. Según un criterio temporal	119
4.2. Según un criterio de formalidad	119
4.3. Según un criterio de finalidad	120
4.4. Según un criterio jerárquico	120
4.5. Según un criterio jerárquico	121
5. GRUPOS INFORMALES.	121
6. LOS EXPERIMENTOS DE HAWTHORNE	121
6.1. Primera Etapa	121
6.2. Segunda Etapa	122
6.3. Tercera Etapa	122
6.4. Cuarta etapa	123
6.5. Conclusiones del experimento.	123
7. TIPOS DE GRUPOS Y EQUIPOS ORGANIZACIONALES	124
7.1. Grupos y equipos formales creados por el nivel directivo	124
7.2. Grupos informales creados por los miembros de la organización.	125

CAPÍTULO 11

<i>LIDERAZGO</i>	<i>127</i>
1. LOS LÍDERES Y EL PODER	127
1.1. Poder	127
1.2. Liderazgo	127
2. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.	128
2.1. Tendencias del liderazgo	128
2.2. El liderazgo como cualidad personal	130

3.	EL PODER DEL LIDERAZGO.	130
3.1.	Gerentes frente a Líderes	131
3.1.1.	Teoría de los Rasgos	131
3.2.	Teorías Conductuales	132
3.2.1.	El continuo autocrático–democrático (Iowa)	132
3.2.2.	Estudios en la universidad de Ohio	133
3.2.3.	Estudios de la Universidad de Michigan.	133
3.3.	Teorías de Contingencia	134
3.3.1.	El modelo Fiedler	134
3.4.	Teoría Situacional de Hersey–Blanchard	136
3.5.	Teoría de la ruta meta	137
3.6.	Modelo de participación del líder	138
4.	ENFOQUES EMERGENTES SOBRE EL LIDERAZGO	139
4.1.	Teoría de la atribución del liderazgo	139
4.2.	El liderazgo carismático	139
4.3.	El liderazgo transformacional versus el liderazgo transaccional	139

CAPÍTULO 12

COMPRENSIÓN DE LA COMUNICACIÓN.		141
1.	INTRODUCCIÓN.	141
2.	¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?	141
3.	PROCESO DE COMUNICACIÓN	142
4.	MÉTODOS DE COMUNICACIÓN	143
4.1.	Oral	143
4.2.	Escrita	143
4.3.	No verbal	143
5.	BARRERAS A LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.	144
5.1.	Filtración	144
5.2.	Percepción selectiva.	144
5.3.	Emociones.	144
5.4.	Lenguaje.	144
5.5.	Cultura Nacional	145
5.6.	Indicativos no verbales	145
6.	SUPERACIÓN DE LAS BARRERAS	145
6.1.	Emplee retroalimentación	145
6.2.	Simplifique su lenguaje	145
6.3.	Escuche activamente	145
6.4.	Restrinja las emociones	146
6.5.	Vigile los indicativos no verbales	146

CAPÍTULO 13

DESARROLLO DE HABILIDADES INTERPERSONALES		147
1.	INTRODUCCIÓN.	147
2.	HABILIDADES PARA ESCUCHAR ACTIVAMENTE.	148
2.1.	Escuchar activa o pasivamente	148
2.2.	Desarrollo de habilidades efectivas para escuchar activamente.	149

3.	HABILIDADES PARA LA RETROALIMENTACIÓN	149
3.1.	Retroalimentación positiva y negativa	149
3.2.	Desarrollo de habilidades efectivas para la retroalimentación	150
4.	HABILIDADES DE DELEGACIÓN	150
4.1.	Factores de contingencia en la delegación	151
4.1.1.	El tamaño de la organización	151
4.1.2.	La importancia del deber o de la decisión	151
4.1.3.	Complejidad de la tarea	152
4.1.4.	Cultura organizacional	152
4.1.5.	Cualidades de los subordinados	152
4.2.	Desarrollo de habilidades efectivas de delegación	152
5.	HABILIDADES PARA EL MANEJO DEL CONFLICTO.	153
5.1.	Desarrollo de habilidades efectivas para la resolución de conflictos	154
6.	HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN	155
6.1.	Estrategias de negociación	155
6.1.1.	La negociación distributiva	155
6.1.2.	La negociación integradora	156
6.2.	Desarrollo de habilidades efectivas de negociación.	156

CAPÍTULO 14

<i>LA ORGANIZACIÓN RECONFIGURABLE.</i>	<i>157</i>	
1. INTRODUCCIÓN.	157	
2. COMPETIR SIN UNA VENTAJA SUSTENTABLE	157	
3. CREAR LAS CONDICIONES PARA RECONFIGURAR.	158	
3.1.	Políticas de información y determinación de objetivos	159
3.2.	Políticas de Recursos Humanos	159
4. ¿QUÉ LE SUCEDE A LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL?	160	
4.1.	El costo de la reconfiguración.	160
4.2.	Conclusión.	161
5. ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN?	162	
5.1.	Error 1: Permitir un exceso de complacencia	162
5.2.	Error 2: No crear una coalición conductora lo suficientemente poderosa	162
5.3.	Error 3: Subestimar el poder de la visión	163
5.4.	Error 4: Falta de comunicación de lo que es la visión.	163
5.5.	Error 5: Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión	164
5.6.	Error 6: No dar lugar a triunfos a corto plazo	164
5.7.	Error 7: Cantar victoria demasiado pronto	164
5.8.	Error 8: Olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa	165
5.8.1.	Los ocho errores	165
6. EL CAMBIO EXITOSO Y LA FUERZA QUE LO IMPULSA	165	

CAPÍTULO 15

<i>PLANIFICACIÓN</i>	169
1. OBJETIVO	169
2. PLANIFICACIÓN.	169
2.1. ¿Por qué planificar?	169
2.2. Mitos sobre la planificación.	170
2.3. Tipos de planes	170
2.4. Factores de contingencia en la planificación	174

CAPÍTULO 16

<i>ESTRATEGIA</i>	175
1. INTRODUCCIÓN.	175
2. NIVELES DE ESTRATEGIA.	175
2.1. Nivel corporativo	175
2.2. Estrategia de unidad de negocios	176
2.3. Estrategia a nivel funcional	176
3. ENFOQUES PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	176
3.1. Enfoque ascendente	176
3.2. Enfoque descendente	177
4. EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	177
4.1. Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias	177
4.2. Análisis del entorno externo.	178
4.3. Identificación de oportunidades y amenazas	178
4.4. Análisis de los recursos de la organización	179
4.5. Identificación de fortalezas y debilidades	179
4.6. Formulación de estrategias	180
4.7. Implantación de estrategias	180
4.8. Evaluación de resultados	181
5. ANÁLISIS FODA	181
5.1. Fortalezas y debilidades	182
5.1.1. Fortalezas Organizacionales Comunes.	183
5.1.2. Fortalezas Distintivas	183
5.1.3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas	184
5.2. Oportunidades y amenazas	184
6. MARCOS ESTRATÉGICOS	185
6.1. Estrategias de adaptación	185
6.2. Estrategias competitivas.	186
6.3. ¿Cómo elegir una estrategia?	188

CAPÍTULO 17

<i>HERRAMIENTAS GERENCIALES</i>	191
1. INTRODUCCIÓN.	191
2. TÉCNICA DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS	191
2.1. Análisis de objetivos	192

3. MATRIZ DE PORTAFOLIO CORPORATIVO O BCG	194
3.1. Interpretación de la matriz.	194
3.2. Implicaciones estratégicas de esta técnica.	195
4. MATRIZ DE PROYECTO	197
4.1. Elaboración de la Matriz	197

CAPÍTULO 18

INTERDEPENDENCIA ENTRE ESTRATEGIA,

<i>ESTRUCTURA Y CULTURA</i>	<i>201</i>
1. INTRODUCCIÓN.	201
2. ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA	201
3. CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	202
4. CULTURA Y ESTRATEGIA.	203
5. CAMBIO Y ESTRATEGIA.	205
6. ESTRATEGIA Y PODER.	207

CAPÍTULO 19

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO GERENCIAL

1. INTRODUCCIÓN.	209
2. PAUTAS GENERALES	210
2.1. Concentración	210
2.2. Prioridades.	211
2.3. Costo y valor del tiempo	212
3. CAUSAS DE PÉRDIDAS DE TIEMPO Y LA MANERA DE ATACARLAS	213
3.1. Falta de concentración.	213
3.2. Fallas en la delegación	213
3.3. Falta de información.	214
3.4. Colaboración defectuosa	214
3.5. Excesos en la centralización.	214
3.6. Insuficiente capacitación del personal.	215
3.7. Dispersión por carencia de dirección por objetivos	215
3.8. Reiteración de fallas operativas	215
3.9. Demora en la toma de decisiones	216
3.10. Reuniones infructuosas	216

CAPÍTULO 20

REUNIONES GERENCIALES

1. INTRODUCCIÓN.	217
2. REUNIONES PEQUEÑAS	217
3. CONDICIONES PARA UNA REUNIÓN EFICAZ	218
3.1. El Lugar de la reunión.	218
3.2. Objetivos de la reunión	218
3.3. Reuniones de emergencia	219
3.4. Reuniones de Pie	219
4. REUNIONES GRANDES.	220

5. MEETING NOTIFICATION FORM	220
6. PASOS DE UNA REUNIÓN	221
7. ACTA DE LA REUNIÓN	222
8. MEETING SKILLS QUESTIONNAIRE (CUESTIONARIO DE HABILIDADES DE LA REUNIÓN)	223

CAPÍTULO 21

CRISIS DE CAMBIO.	227
1. CAMBIO	227
1.1. Fuerzas Externas	227
1.2. Fuerzas Internas	228
1.3. Fuerzas que se oponen al cambio	228
1.3.1. Análisis del campo de fuerzas	228
1.3.2. Fuentes de Resistencia	229
1.4. Clases de cambio organizacional	229
1.5. Métodos para instrumentar los cambios	231
1.6. El proceso de cambio	234
1.7. El empresario como agente	235
1.8. Inercia organizacional y resistencia al cambio	235
1.9. Técnicas para reducir la resistencia	237
1.10. Técnicas para administrar el cambio	237
2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	238
2.1. Tipos de actividades del Desarrollo Organizacional	240
2.2. Cambiar las culturas organizacionales	241
2.2.1. La paradoja de la diversidad	242
3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL (A.C.T.)	242
3.1. Reingeniería	243
4. MANEJO DEL ESTRÉS DE LOS EMPLEADOS	244
5. LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL COMPORTAMIENTO INNOVADOR.	245
5.1. Crecimiento y desarrollo de la organización	245
5.2. Creatividad e Innovación	246
5.2.1. Entorno para la creatividad e innovación dentro de una organización	248
6. EL CAMBIO NO PLANEADO	250
7. LOS ESTADOS DE CRISIS	250
7.1. La noción de catástrofe	251
7.2. Para entender las crisis en las Organizaciones	252
7.3. Dimensiones centrales del concepto de crisis	252
7.3.1. Anomia	252
7.4. Percepción de desintegración, desestructuración, daño y perjuicio grave	253
7.5. Falta de medios viables para el logro de objetivos organizacionales	253
7.6. La noción de tiempo se convierte en un factor central en las situaciones de crisis.	253

8. GOVERNABILIDAD–INGOVERNABILIDAD	253
9. CRISIS Y VALORES EN LAS ORGANIZACIONES	256
9.1. Sistemas Abiertos en situaciones de crisis	257
9.2. Corrupción y crisis	258
9.3. Por qué ocuparnos de la ética	258
9.4. Confianza: una premisa fundamental	259
9.5. Planificación para el cambio. Premisas estratégicas.	261
9.6. Las crisis de estructura en pequeñas, medianas y grandes empresas	264
9.6.1. Pequeña empresa.	264
9.6.2. Mediana empresa.	266
9.6.3. Empresa grande	268
10. NUEVAS TECNOLOGÍAS EN MOMENTOS DE CRISIS	271
11. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	273
11.1. Presentaciones orales	273
11.2. Elementos de la presentación	273
11.3. Las herramientas	276
11.4. El proceso de Comunicación	278
11.5. Los axiomas	280
11.6. Estrategias de comunicación	281
11.7. Estados de comunicación	281
11.8. Comunicación institucional (interna)	282
11.9. La comunicación interna sirve	283
12. EL IMPACTO SOCIAL DE LA COMUNICACIÓN	284
12.1. Origen de la Modernidad	284
12.2. Modernidad Reflexiva.	287
12.3. Giddens	288
12.4. Modernidad según diferentes autores	295
12.4.1. Bauman.	295
12.4.2. J. Baudrillard (1979).	296
12.4.3. Weber.	296
12.4.4. Marx	297
12.5. El Impacto Tecnológico	299
12.5.1. La Cultura en la Modernidad	299
12.6. El rol de los medios de comunicación.	302
12.7. El impacto social	303
12.8. Descubriendo técnicos y tecnócratas	304
12.9. El impacto colectivo.	307
12.10. Moscovici	308

CAPÍTULO 1

Surgimiento de las Grandes Empresas

1. SEGUNDA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

1.1. La gran concentración económica

Desde 1880 y durante un cuarto de siglo la gran empresa se convierte en la tendencia principal del sistema económico, eliminando a los pequeños y medianos competidores e imponiendo las nuevas formas de la economía y con ello el advenimiento de cambios fundamentales en el ambiente de la vida política y social.

Ya en el siglo XX el impulso hacia la creación de empresas de dimensión cada vez mayor, se halla conectado a las posibilidades mediante el poder que ellas otorgan de crear situaciones monopólicas (regulación sistemática de precios, control del nivel de producción e inclusive control de la calidad de los productos, etcétera).

El estímulo básico hacia la gran empresa es, pues, la perspectiva de lograr condiciones monopólicas y a través de ellas obtener las máximas utilidades.

La gran empresa se caracterizó por:

- a) Su comportamiento productivo;
- b) Planificación detallada del trabajo y del sistema de puestos, según las habilidades de cada operario;
- c) La máxima división del trabajo como medio, entre otros objetivos, de bajar el nivel de calificación de los operarios y aumentar así la oferta potencial de mano de obra;
- d) El uso masivo de fuerzas de trabajo no desarrolladas;
- e) El empleo de sistemas de incentivos, como medio de promover una respuesta adecuada del operario, al aumento del ritmo e intensidad de la tarea, sin costos adicionales para la empresa;
- f) La selección de las innovaciones técnicas, y la orientación de la investigación tecnológica, en base a la lógica económica de una empresa que actúa en condiciones monopólicas u oligopólicas.

Cabe destacar que estos estudios se realizan durante el desarrollo de Segunda Revolución Industrial, con el surgimiento de las grandes empresas de la producción, cuyo principal objetivo es maximizar las ganancias y terminar con la competencia perfecta.

2. LAS CORRIENTES CLÁSICAS

Durante los primeros años del siglo pasado se dan a conocer los estudios de **Taylor**, **Ford** y **Fayol**; los cuales han definido determinados criterios sobre la administración de las organizaciones en el surgimiento de las grandes empresas.

2.1. Taylorismo – Administración Científica

Primer Período de Taylor

Objetivo: Incrementar la producción con un máximo aprovechamiento de la mano de obra y perfeccionamiento de cada tarea, con el fin de minimizar los costos y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Su estudio se basa en los siguientes conceptos:

- a) Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo a sus aptitudes personales (selección científica del trabajador).
- b) Solicitar a cada trabajador, una producción nunca inferior al estándar establecido (tiempo estándar).
- c) Remuneración por unidad producida, satisfactorias, para aquellos que alcancen el estándar y más aún para aquellos que lo superen (plan de incentivo salarial).

Segundo Período de Taylor

Objetivo: El segundo periodo se basa en el estudio de la Administración General y el surgimiento de lo que se denominó Administración Científica.

Taylor basa sus principios en lo que él consideró los tres grandes problemas de las organizaciones de su época:

- a) Holgazanería de los trabajadores que reducían la producción a menos de un tercio de la normal, como mecanismo de defensa a la reducción de salarios por parte de la gerencia.

b) Desconocimiento por parte de la gerencia de los procedimientos de trabajo y del tiempo que se necesita para su realización.

c) Falta de uniformidad en técnicas o métodos de trabajo.

2.2. Fordismo – Visión pragmática de la administración científica

Objetivo: deseo capitalista de mejorar la rentabilidad. Para lo cual **Ford** aplica además de los principios de la división de las tareas y la especialización un nuevo mecanismo de administración de la producción: la producción en cadena o en serie, que le permitieron hacer popular al automóvil.

Ford basa todos sus principios en la motivación por conquistar, o mejor dicho, crear un nuevo mercado: “*el consumo masivo de bienes*”; por lo tanto plantea un esquema de estandarización de los procesos para reducir la diversidad del producto, abaratando el costo del mismo, generando compras de suministros en mayor cantidad, lo que le permite obtener un mejor precio.

2.3. Fayol – Administración industrial y general

Objetivo: Aumentar la eficiencia de la empresa, mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales.

Fayol define a la Administración como:

- ◆ Planear
- ◆ Organizar
- ◆ Dirigir
- ◆ Coordinar

◆ Controlar

Es necesario no confundirla con la dirección. Dirigir es conducir la empresa, teniendo presente los fines previstos y procurando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone. La administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

Establece la diferencia entre “*administración*” y “*organización*”: la administración abarca aspectos que la organización por si sola no abarcaría, tales como el planeamiento, dirección y el control. Para **Fayol** la “*administración*” es un todo del cual la “*organización*” es una de las partes.

Asimismo, define que la función administrativa no se concentra solamente en la cima de la empresa. A medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la extensión de las funciones administrativas, y a medida que se desciende, aumenta la extensión de las funciones técnicas.

2.4. Cuadro comparativo entre los principios de Taylor, Ford y Fayol sobre la administración de las organizaciones en el surgimiento de las grandes empresas

	Taylor	Ford	Fayol
Administración de Tareas	<p>Primer período</p> <p>Alta división del trabajo: La división del trabajo incluye además, la división de la responsabilidades entre la dirección y el operario: Dirección y planeamiento a cargo de la gerencia y Ejecución a cargo del operario. Como crítica a este punto surge que la alta división de las tareas, disminuye la realización y la satisfacción del empleado con su trabajo.</p>	<p>División del trabajo: Si bien no existen pruebas que relacionen a Ford con Taylor, ambos han compartido este y otros criterios.</p> <p>Organización del trabajo: Junto a la organización de las tareas, detectó que el trabajo en cadena generaba que la misma cadena fuera la encargada de regular los procesos y permitía reducir la cantidad de supervisores.</p>	<p>Fayol parte de la suposición que todas las tareas de la empresa pueden sectorizarse en seis grupos, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funciones técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios. Esta es una función muy importante en el desarrollo de la empresa, ya que de allí se desprende el resto de las funciones.

	Taylor	Ford	Fayol
	<p>Alta mecanización de las tareas Hombre = Máquina: Para lo cual se efectúan estudios que se basan en la medición de tiempos y un análisis detallado de cada una de las tareas, desglosándolas en los movimientos y procesos que la componen. El estudio detallado de las tareas y su descomposición, llevó a definir el trabajo de los obreros como mecánico y repetitivo donde se eliminaban los movimientos innecesarios.</p> <p>Como consecuencia a la alta mecanización de las tareas del hombre, surge la principal crítica hacia los principios de Taylor: <i>“poca atención al factor humano”</i>. Los principios del Taylorismo no se preocupan por el empleado en cuanto a sus necesidades como ser humano, sino que se lo consideraba semejante a una máquina que se prepara para su funcionamiento y se la exponen al máximo rendimiento. Este tratamiento de los empleados generó rechazo por parte de los obreros, dado que no todos podían someterse a un mecanismo de trabajo cronometrado, generan huelgas y protestas.</p> <p>Segundo período de Taylor Debido a la influencia de la eficiencia del trabajo en la productividad; Taylor propone un mecanismo científico donde se realiza un análisis detallado de la situación y se determinan los métodos óptimos para cada tarea.</p>	<p>Para esto Ford aplica además de los principios de la división de las tareas, un nuevo mecanismo de administración de la producción: <i>“la producción en cadena o en serie”</i>, que le permitieron hacer popular al automóvil.</p> <p>Así como Taylor fue el teórico del desglose de tareas, Ford se convirtió en el especialista práctico de la producción en serie.</p>	<p>Funciones comerciales: Relacionadas con la compra, venta y permuta de los bienes o servicios. Fayol decía que <i>“Saber comprar y vender es tan importante como fabricar bien”</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funciones financieras: Relacionadas con la búsqueda y administración de capitales. Para Fayol <i>“Ninguna reforma, ninguna mejoría es posible sin la disponibilidad financiera y sin crédito”</i>. • Funciones de seguridad: Relacionadas con la protección de los bienes y de las personas. La función de proteger los bienes y las personas contra el robo, el incendio, la inundación, evitan huelgas, los atentados y en general todos los obstáculos del orden social que puedan comprometer al normal funcionamiento de la organización. • Funciones contables: Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos estadísticas. Para Fayol, <i>“la contabilidad constituye un órgano de visión general de la empresa. Una buena contabilidad simple y clara, es un poderoso instrumento de dirección”</i>. • Funciones administrativas: Relacionadas con la integración en la cúspide de las otras cinco funciones. Tiene bajo su cargo formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y armonizar los actos.

	Taylor	Ford	Fayol
			<p>División del trabajo: Aunque no con el mismo grado que Taylor, Fayol incluye entre sus criterios, a la división de trabajo; por lo tanto sostiene que esta permite obtener una disminución importante de los costos, ya que al desagregar una tarea compleja en varias actividades simples, se consiguen disminuciones en el costo de la mano de obra, por resultar más baratos la capacitación y el entrenamiento de los operarios, obteniéndose, a partir de la especialización, mayor eficiencia y productividad.</p> <p>Unidad de dirección: Cada grupo de actividades que tienen el mismo objetivo, debe tener un sólo jefe y estar a un mismo nivel.</p>
Situación de los empleados	<p>Primer período de Taylor Alta especialización de los obreros: Los conceptos de Taylor definen la necesidad de asignar a cada trabajador la tarea para la cual es más apto y para la cual será capacitado consiguiendo así el máximo rendimiento. Estudios posteriores a Taylor han demostrado que el aumentar la especialización no induce siempre un aumento en la productividad y la eficiencia. De hecho el trabajo superespecializado pasó a ser considerado degradante y humillante.</p> <p>Segundo período de Taylor Objetivo de la organización acorde a su prosperidad: El objetivo de la administración, debe brindar el máximo de prosperidad al empleado.</p>	<p>Comparte con Taylor la alta especialización de los obreros. Los principales problemas que resuelve el Fordismo son:</p> <p>a) La falta de personal calificado: Para llegar a elaborar su sistema, Ford tuvo que resolver el problema de trabajar con personas de mínima formación (alfabetos funcionales), es decir, no calificados para un trabajo técnico. Para solucionar esto, asignó las mínimas tareas a cada operario. Bajo este esquema, el empleado necesitaba estar cada vez menos calificado, solo tenía que saber hacer bien su trabajo.</p>	<p>Especialización de los obreros: Es necesaria para la eficiencia en la utilización de la mano de obra. En contraposición con Taylor y Ford, Fayol implementa otros métodos para el manejo de los empleados:</p> <p>Remuneración del personal razonable: La remuneración y el método de pago deben ser razonables y conseguir un equilibrio entre ambas partes para obtener la mayor satisfacción.</p> <p>Orden: Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.</p> <p>Equidad: Esto consigue lealtad y devoción por parte del personal y resulta de la aplicación de los convenios establecidos.</p>

	Taylor	Ford	Fayol
	<p>Intereses no enfrentados con el de su empleador: Los intereses del empleador y del empleado no deben enfrentarse, sino estar alineados, para esto es necesario que el empleado reciba lo que desea: altos salarios, al igual que el empleador: bajo costo de producción.</p> <p>Estimulación económica: La administración científica se debe poder estimular al empleado con un incremento del salario relativo a la cantidad de unidades producidas, para tal fin se determina un salario variable de acuerdo a la cantidad producida (este concepto está hoy vigente).</p> <p>La motivación económica fue fuertemente criticada dado que no contemplaba dentro de la motivación otros factores que no fueran los puramente económicos.</p>	<p>b) Simplificación de los problemas de remuneración: El trabajo en cadena definió un esquema de remuneración distinto al planteado por Taylor. El trabajo en cadena no permitía incentivos por unidad producida, ya que el ritmo de producción lo marcaba la cadena de producción por lo que se definió un salario fijo en vez de un salario a destajo como el planteado por Taylor. De hecho la medición de tiempo no se utilizaba para definir niveles de producción estándares, sino que se utilizaban para equilibrar los tiempos medios de producción de cada fase.</p> <p>c) Reducción de los tiempos de fabricación: La organización del trabajo, ordenando personas y máquinas en el montaje de productos uniformes, le permitió reducir los tiempos de fabricación: desde los 728 minutos que necesitaba al principio el montaje de un Ford T, a los 93 minutos conseguidos en la cadena de producción en serie. Así pudo reducir los precios de venta, reducir la jornada laboral y aumentar los salarios.</p>	<p>Estabilidad del personal: Fayol destaca los peligros de la rotación excesiva del personal.</p> <p>Iniciativa: Se incentiva a generar la experimentación en cualquier área de la organización.</p> <p>Espíritu de equipo: Fayol destaca la necesidad de trabajar en equipo y la importancia de la comunicación para conseguirlo.</p>

	Taylor	Ford	Fayol
Situación del empleador	<p>Segundo Período de Taylor Mayor grado de responsabilidad para la gerencia: las nuevas responsabilidades de la gerencia se definen en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principio de Planeamiento: Planificar la producción determinando objetivos, metas e incentivos para cuando sean cumplidos y, definir los movimientos, estándares y herramientas correctas para el desempeño del trabajo. • Principios de preparación: Seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor. • Principio de Control: Controlar que el trabajo es realizado de acuerdo a las normas establecidas. • Principio de Ejecución: Distribuir las responsabilidades de modo de lograr una ejecución disciplinada del trabajo. <p>Supervisión Funcional: Surge un nuevo esquema de organizaciones descentralizadas por funciones donde no sólo se maximiza la especialización de los obreros sino también se busca una alta especialización de los supervisores. Se busca que cada persona ejecute la menor cantidad de funciones posibles.</p>		<p>Autoridad y responsabilidad: Ambas están relacionadas, siendo la responsabilidad un corolario de la autoridad. La autoridad y la responsabilidad deben estar balanceadas.</p> <p>Disciplina: La disciplina exige buenos superiores, acuerdos claros y justos, así como aplicación de castigos y medidas disciplinarias.</p> <p>Unidad de mando: el empleado debe recibir ordenes de uno y solo un único superior.</p>

	Taylor	Ford	Fayol
	<p>Bajo este esquema un trabajador ya no se subordina a un solo jefe sino que responde a distintos encargados que lo orientan en cada parte de su tarea, esto generó muchas críticas a Taylor dada la imposibilidad que una persona se subordine a más de un jefe.</p> <p>Objetivo de la organización acorde a su prosperidad: el objetivo de la administración debe brindar el máximo de prosperidad al empleador.</p> <p>Intereses no enfrentados con los de sus empleados: los intereses del empleador y del empleado no deben enfrentarse sino estar alineados, para esto es necesario que el empleado reciba lo que desea: altos salarios, al igual que el empleador: bajo costo de producción.</p>		<p>Subordinación del interés individual al interés general: El interés del grupo debe sobreponerse a los personales. Es función del administrador conciliarlos.</p> <p>Centralización: Se refiere al punto hasta donde la autoridad está concentrada o dispersa en una empresa. Un grado de centralización mayor produce un mejor resultado, según Fayol.</p> <p>Jerarquía: Fayol pensó en una línea de autoridad donde el escalón más alto es el que tiene mejor cantidad de personas.</p>