

Universidad Nacional de Tucumán



FACULTAD DE AGRONOMÍA Y ZOOTECNIA



CÁTEDRA DE ECONOMÍA AGRARIA



INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN



Objetivos:

1. Analizar los conceptos básicos inherentes a la Administración de organizaciones y empresas.
2. Interpretar los instrumentos y herramientas usados para la toma de decisiones en empresas agropecuarias.



El enfoque Epistemológico de la Administración

Uno de los principales problemas de la Epistemología como estudio de los principios, fundamentos, extensión y métodos del conocimiento científico, es el aparentemente natural "divorcio" que existe entre los *haceres* y los *saberes* cuando estos últimos han alcanzado el status de conocimiento científico

En otras palabras, el "divorcio" recurrente que existe, en apariencia, entre la teoría y la práctica

El problema es aún más evidente cuando los *haceres* (La práctica) están respaldados en un conocimiento empírico que aun no ha traspasado el tamiz de la ciencia

Tal es el caso de la Administración, que en esencia es un *hacer* en el que incurrimos y ejecutamos con naturalidad diariamente, pues todos y cada uno administramos nuestros actos sin que haya sido necesario, para ello, pasar por rigurosos procesos de formación académica



Los actos económicos datan desde los albores de la humanidad y por lo tanto, la administración de los recursos, pero la idea de sistematizar el conocimiento administrativo es muy reciente.

Disciplinas como la Contabilidad o las Finanzas se han desarrollado de modo totalmente independiente y ajenas a un Corpus Teórico que las contenga.

Como tales, han nacido en el hacer con relativa independencia una de la otra, más aun, intentando resolver diferentes cuestiones sin que en su origen, probablemente, se haya planteado la necesidad de establecer algún vínculo entre ambas.

La Contabilidad satisfacía el fin de llevar un necesario registro de los actos económicos y sus resultados para ejercer control.

Las Finanzas surgieron, entre otras cosas, para medir el costo de oportunidad del dinero como recurso de capital y para resolver cuestiones tales como la homogeneización de valores entre economías que intercambiaban, pero que disponían de diferentes sellos monetarios (Monedas)

El esfuerzo sistematizador de la Epistemología ha colocado a la Economía en el ámbito de las ciencias sociales, más allá de la resistencia de los mismos economistas.

La independencia de “lo económico” frente a otras dimensiones de la vida social (en especial de la política y la ética) culmina con la idea del mercado como un mecanismo capaz de auto-regularse y de mantenerse estable en una especie de homeostasis social. Así, la independencia de “lo económico” está vinculada al supuesto de que existe una racionalidad interna en esta esfera de la vida social. Es decir, en la concepción dominante, la esfera de “lo económico” está dotada de una estructura de sistema. El corolario de esto es que corresponde al trabajo científico (a la ciencia económica) desentrañar las leyes que rigen esta racionalidad en el sistema económico.

Alejandro Nadal

La causa de este de este encasillamiento es que la economía es, básicamente, una ciencia conductual (Establece pautas de comportamiento a los que se denomina modelos conductuales), tanto al nivel individual como social, objeto de estudio de las ciencias sociales



Al referirnos al objeto de estudio de las ciencias sociales hacemos alusión a pautas de comportamiento humano tanto individual como colectivo, al obrar humano intersubjetivo y los haceres esenciales de la supervivencia

Entre estos últimos se destacan los actos económicos, entendidos estos como una disposición creativa de recursos naturalmente escasos para satisfacer el fin de la propia sobrevivencia



Esta disposición, arreglo o combinación de los recursos económicos ha implicado secularmente dos cuestiones insoslayables; la primera, el desarrollo de formas de organización cada vez más complejas conforme a la evolución del obrar económico

y en segundo lugar, la necesidad de asignar los recursos disponibles a fines alternativos, lo que a su vez implicaba la consecuente “toma de decisiones” con el propósito de satisfacer el mencionado fin.

La organización

La organización es toda disposición, todo arreglo, artificial que trata de contrarrestar el natural movimiento hacia el desorden, y que persigue un fin o una meta que no podría alcanzarse si es que no antepone un orden preconcebido o acordado:



Si bien algunos teóricos de la economía sostienen que el componente económico del comportamiento humano es natural, las formas de organización económicas son deliberadas, es decir, artificiales, más allá que se inspiren o sigan los patrones de la organización natural. Esto marca una diferencia fundamental, desde el punto de vista epistemológico, entre la Economía y la Administración

En economía, el universo de lo económico es lo real y la ciencia es positiva al respecto. Solo narra los hechos de una realidad dada

En Administración, el hombre crea su realidad a partir de sus percepciones; es decir, es subjetiva y modificable.

No constituye un objetivo, en Administración, la búsqueda de la verdad objetiva o la explicación de la realidad, sino su modificación.

No es ciencia, es una disciplina de carácter utilitario.

En cualquier orden y a cualquier nivel, el objetivo de la Administración es la creación de utilidad



“Organización” y “toma de decisiones” aparecen claramente como componentes fundamentales del obrar económico y su evolución y se constituyen en importantes objetos de estudio de las ciencias sociales.

la economía ha alcanzado el estatus de ciencia; es decir, cuenta con regulaciones de valor universal (Teoría, leyes, etc.); dispone de método y lenguaje y propone modelos para la interpretación y estudio de una gran variedad de situaciones donde se verifica uso o asignación de recursos escasos.

Dada la complejidad del obrar económico, la ciencia económica posee no solo un corpus teórico esencial o básico al que aludimos generalmente como “Economía”, sino que se completa con Disciplinas derivadas entre las que se destacan la Contabilidad, la Administración, las Finanzas Corporativas y los Recursos Humanos.



Las disciplinas no alcanzan el estatus de ciencia más allá de disponer de método, lenguaje y modelos debido a que no se han alcanzado en las mismas regulaciones de valor universal. Su valor científico radica en el método. Tanto la Contabilidad como la Administración constituyen sendas fuentes metodológicas para el ordenamiento y resolución empírica de situaciones donde se verifica asignación de recursos económicos.

Las disciplinas derivadas de la “Ciencia Económica”, se ha dicho, proporcionan herramientas que, por lo general, se destinan a la resolución de problemas, pero esto no invalida que desde el enfoque, tanto de una u otra, se pueda abordar cuestiones de mayor trascendencia como objetos de investigación científica. En ese sentido es, quizás, la Administración la que ha experimentado un mayor desarrollo.



¿Qué es la Administración?

Esta es una pregunta recurrente que ha motivado diversas afirmaciones y especulaciones, cada una con su fundamento y en las cuales se ha intentado, quizás, más definir una ciencia a partir del objeto de estudio y no tanto reparar en la “consistencia” de este hacer esencial; por ejemplo:

“La administración, o ciencia administrativa o simplemente administración, es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades”.

La definición propuesta implica un conocimiento previo; o, al menos, un acuerdo respecto a lo que es “organización”, “recursos”, “procesos” y “actividades” y muy en especial de aquello que se alude como “la manera como se gestionan los recursos”.



Administrar consiste en **planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar** todos los recursos de una organización para alcanzar unos fines claramente determinados.

La administración es, entonces, un proceso tendiente a la resolución de “**cómo**” deben asignarse “racionalmente” los recursos en una organización de modo de alcanzar los fines establecidos.

El Proceso Administrativo

El proceso administrativo resuelve la forma en que se asignan los recursos económicos para alcanzar un determinado fin; como tal, es un proceso dinámico e implica el conocimiento permanente de los recursos disponibles en cada etapa y la decisión respectiva respecto a su asignación. En pocas palabras se puede decir que administrar consiste en **planear, organizar, dirigir y controlar** todos los recursos de una organización para alcanzar unos fines claramente determinados



Planificación: procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.

Organización: proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Dirección: función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

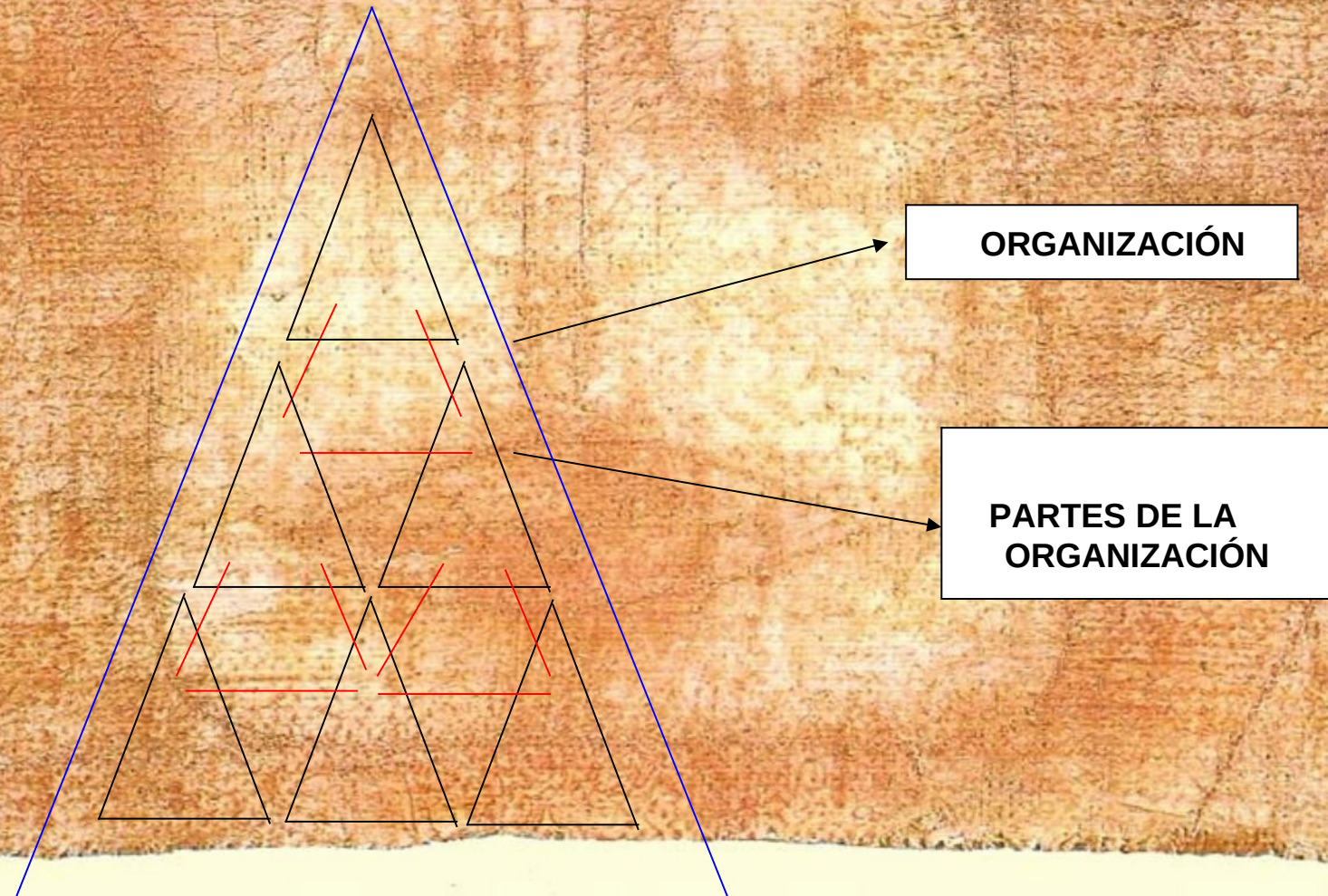
Coordinación: integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.

Control: proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

El proceso se da al mismo tiempo. Es decir, el administrador realiza estas funciones simultáneamente.



La organización como sistema está formado por partes que interactúan entre sí y que son, valga la redundancia, interdependientes unas con otra. Un miembro de una organización bien podría ser una parte, pero de manera idéntica, un grupo de personas bien podría también constituirse en parte del sistema organización. Las partes, sean personas o grupos de personas, ejecutan funciones y dependen unas de otras para lograr los **finés u objetivos de la organización**



Esta forma de representar la estructura de la organización social fue desarrollada por el filósofo alemán Max Weber (1864-1920), donde la forma piramidal de la estructura representa escalas de poder de decisión y responsabilidad, a la par de sugerir la pauta de organización recursiva de las partes que la constituyen



Propiedades de la Organización

División del trabajo: Las partes que constituyen la organización ejecutan, las más de las veces, *tareas o funciones* distintas, difícilmente encontremos organizaciones donde no pueda diferenciarse partes teniendo en cuenta la tarea que realizan o función que ejecutan.

Este contenido específico de la tarea se basa en el principio de la *división del trabajo* a partir del cual es posible lograr mayores estándares de *eficiencia* y, por lo tanto de *productividad*.



Jerarquía: La mera existencia de funciones implica *responsabilidades* hacia la parte, de la misma manera que *funciones y fines de la organización* implican *responsabilidad por el todo*, por lo tanto y desde este punto de vista podríamos decir que la organización como sistema es, antes que nada, un *modelo de orden jerárquico*. Asimismo, la existencia de funciones y de niveles de responsabilidad de diferente índole, condiciona a que la jerarquía de las partes no sea la misma, pues no todos son igualmente responsables. El sentido de la responsabilidad crece de la *parte hacia el todo*, de modo que, aquel que ejerza la responsabilidad del todo y esto es la consecución de los fines organizacionales, revista la máxima jerarquía, en otras palabras vale decir, recaerá sobre él, *el ejercicio de la jefatura*.



Recursividad: La característica por la cual las partes se organizan a “imagen y semejanza” del todo, se llama recursividad y es propia de las organizaciones humanas por lo que estaríamos en condiciones de decir hasta aquí que, por recursividad y jerarquía, la organización humana es esencialmente una organización vertical convergente hacia los niveles de mayor responsabilidad, a los que llamaremos niveles de jefatura.

Complejidad relativa: La cantidad de partes de una organización determina su complejidad relativa, es decir, cuanto menos partes constituyan una organización, más sencilla será esta o, viceversa, a más partes, mayor será la complejidad, fundamentalmente por ser mayor el número de interacciones entre las partes y por ser mayor también, la interdependencia entre las mismas. Esto ya nos advierte que a mayor complejidad, se torna más difícil alcanzar el fin propuesto por la organización.



El tamaño relativo de las organizaciones nos da una idea de su complejidad ya que es atendible pensar que al aumentar su tamaño necesariamente deba incrementarse el número de partes que la constituyen y por lo tanto, el número de interacciones funcionales. Por el contrario, una organización pequeña como una empresa familiar, por ejemplo, bien puede resultar de complejidad menor ya que las partes se reducen a las personas que la constituyen.

Las consideraciones acerca de la complejidad son importantes para introducir un concepto sustancial a los fines de entender el proceso organizacional y esta no es otra que la idea del control. Una aproximación sencilla podría ser que el control no es otra cosa que la verificación del funcionamiento adecuado de ciertos mecanismos y rutinas.

La necesidad del control de la complejidad constituye una de las funciones esenciales dentro de una organización y por lo tanto debe ser convenientemente asumida por una parte.



Llamaremos *variedad* al número de conductas posibles dentro de una organización. Estas conductas pueden ser las previstas en término de tareas y funciones, o bien, conductas no previstas muchas veces distorsivas o desviatorias de los fines organizacionales.

Para reducir la variedad la organización cuenta con dos elementos estratégicos o institutos (Con capacidad instituyente):

Las normas: Que son prescripciones de las conductas atendibles dentro de la organización.

La autoridad: Que es la facultad de ejercer el control a través de las normas.

Finalmente, cuenta en la conferencia de autoridad, las condiciones personales de quien ha de ejercerla y la voluntad de acatamiento de las partes.

Para poder alcanzar el control de la complejidad es necesario entonces el acuerdo entre las partes, cuestión instituyente de las normas y la conferencia de autoridad.



¿Cómo hacen las organizaciones para perdurar en el tiempo?

La viabilidad (Sustentabilidad; resiliencia, heurística)

Hasta aquí, abordamos la organización desde una perspectiva interna, pero por la misma recursividad a la que aludimos anteriormente, es dado pensar que la organización coexiste en un entorno o contexto con otras organizaciones comparables y que probablemente sigan un mismo patrón de ordenamiento u organización.

Es probable que la solución a esa estabilidad pueda explicarse a partir de la relación con el contexto o entorno. De la misma manera que existen interacciones entre las partes de una organización, existen interacciones entre las organizaciones y su entorno y, por lo tanto, también existe interdependencia.



La complejidad atribuida a las organizaciones es también una característica del entorno, es más, es muy probable que la complejidad creciente del entorno signe o condicione al aumento de la complejidad de las organizaciones, por lo tanto, nuestra pregunta inicial podría ahora ampliarse a:

¿Cómo hace la organización para perdurar en el tiempo en contextos de complejidad creciente?.

La organización como tal y a partir de lo que dispone produce algo que entrega al entorno, a su vez el entorno entrega un flujo a la organización lo que aumenta sus disponibilidades. Llamaremos al flujo generado por la organización *flujo de productos* o sencillamente *productos* y al flujo entregado por el entorno, *flujo de recursos* o sencillamente *recursos*.

Para que este mecanismo funcione, el flujo de productos debe ser aceptado por el entorno, es decir, valorado adecuadamente. En la medida que esto ocurre, la organización mantiene o aumenta sus disponibilidades de recursos. Identificamos así una de las funciones del entorno que es la de conferir valor al flujo de productos de la organización.

Para mantener viable a la organización es condición que el valor del flujo de productos sea por lo menos igual al valor de los recursos que proviene del entorno.

$$V_p \geq V_r$$

Si tal condición no se cumple, entonces la continuidad en el tiempo de la organización puede verse seriamente afectada.

La viabilidad es la condición por la cual el valor del flujo de productos permite al menos la restitución de las disponibilidades de recursos de modo que la organización pueda seguir desarrollando su objeto.

Los cambios en el entorno traen aparejados cambios en las organizaciones para poder mantenerse viables. Uno de los cambios más frecuente es en la forma en que están dispuestos los recursos para desarrollar el objeto de la organización. Los cambios en la disposición de los recursos requieren de conocimientos y destrezas. Llamaremos **Administración** a la capacidad de disponer los recursos de manera conveniente para resolver la viabilidad de la organización en contextos de complejidad creciente.

Como tal, la administración es un arte, es decir, un hacer; pero al mismo tiempo requiere de un conocimiento previo por lo que es también una ciencia, o mejor dicho, una disciplina científica.



Características del Proceso Administrativo

Universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control.

Especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.



Unidad temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos, o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Unidad jerárquica: : Aquellos que revisten el carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último operario.

Valor instrumental: La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.



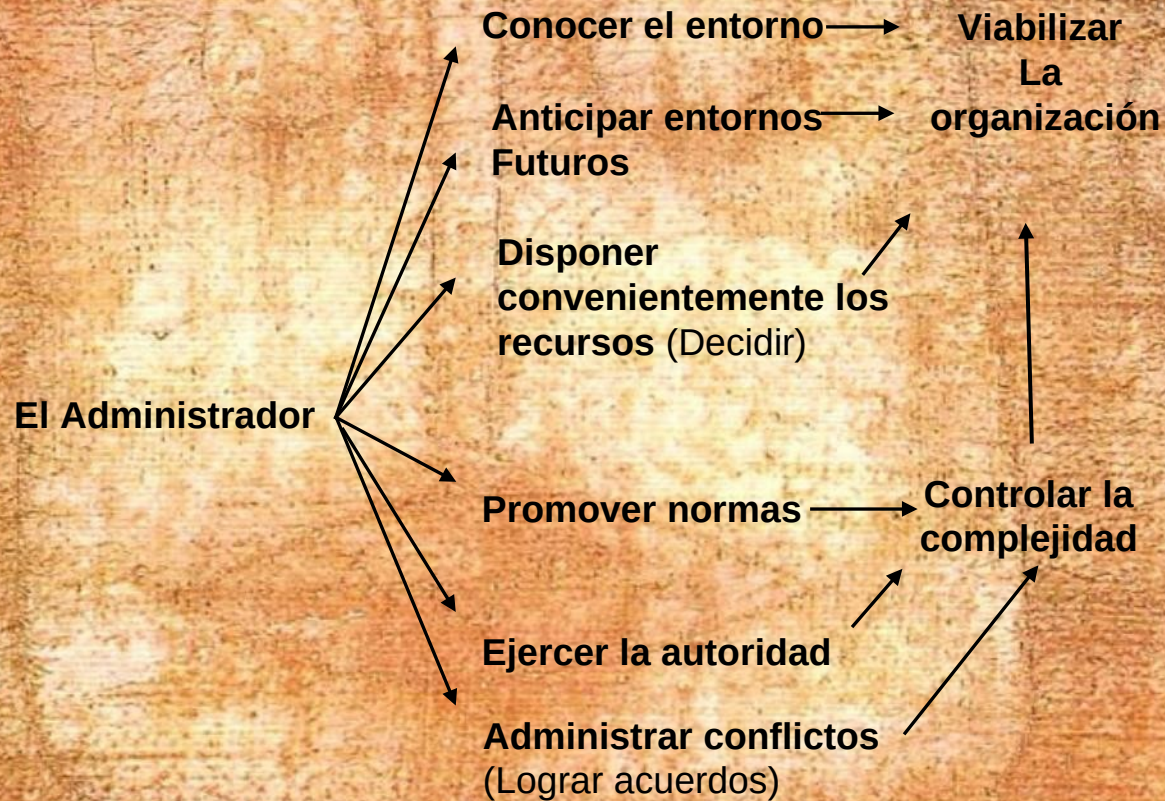
Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

Interdisciplinariedad: La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, mercadeo, sociología, psicología, filosofía, antropología, etc.

Flexibilidad: Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.



La consistencia del trabajo del administrador y los medios de los que dispone



Desarrollo del Proceso Administrativo

AMBIENTE INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Factores Administrables

- Disponibilidad o Stock
- Valor
- Asignaciones Posibles

- Procesos Técnicos
- Demanda temporal de Recursos
- Eficiencia
- Costos

- Volumen de producción
- Costo unitario (Precio interno de competencia)
- Calidad
- Estacionalidad

- Canasta o mezcla comercial
- Política de precios
- Estrategia comercial

RECURSOS

ACTIVIDADES

PRODUCTOS

VENTA

- Oferta externa
- Precio
- Normativas de uso o aprovechamiento (Restricciones)

- Oferta tecnológica
- Impacto ambiental
- Normativas vigentes

- Demanda
- Precios
- Normativas vigentes

- Competidores
- Segmentación del mercado
- Estrategias de la competencia
- Canales alternativos
- Normativas

Factores Modeladores

AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

