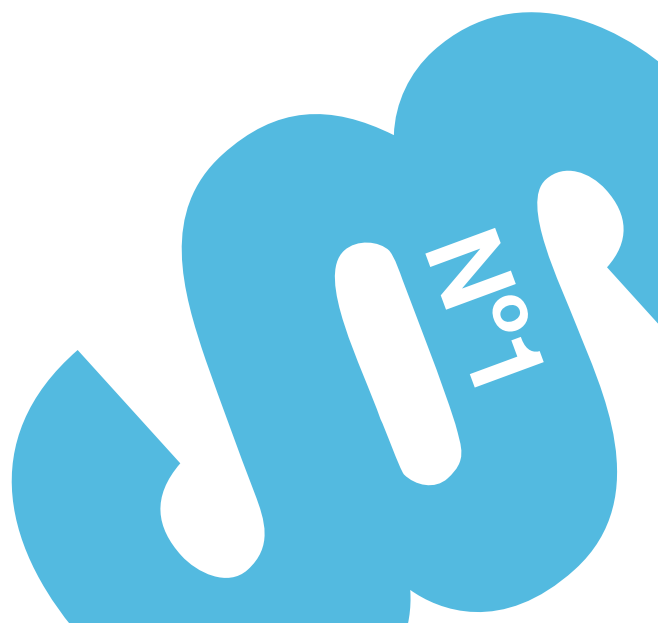


ISSN
1853-7367

JUNIO 2011

Revista de ADENAG



Revista de
ADENAG

ISSN
1853-7367

Nº1

Editor
Asociación de docentes de Administración
General de la República Argentina (ADENAG)

Domicilio postal
Facultad de Ciencias Económicas - Universi-
dad Nacional de Río Cuarto - Ruta Nacional
Nº 36 km.601 - 5800 Río Cuarto, Córdoba

Autoridades

Comisión Directiva

Presidente: Cra. María Cecilia Conci (UNVM)

Secretario: Lic. Nicolás Beltramino (UNVM)

Tesorero: Lic. Ana Ruth Plenasio (UNRC)

Secretaría Permanente: Cra. Gabriela Alejandra Ruhl (UNSAM)

Vocales: Secretario Regional Buenos Aires Prof. Juan Carlos Ayala (UBA); Secretaria Regional Centro-Oeste Cra. Shirley Saunders (UNC); Secretario Regional Litoral Cr. Hipólito Fink (UNER); Secretaria Regional Noroeste Prof. Mónica Martínez (UNSE); Secretaria Regional Sur Lic. Patricia Kent (UNPSJB)

Editor Responsable

Cra. María Cecilia Conci (UNVM)

Consejo Editorial

Directora General: Cra. María Cecilia Conci (UNVM)

Director Editorial: Lic. Nicolás Beltramino (UNVM)

Directora Operativa: Lic. Ana Ruth Plenasio (UNRC)

Estimados miembros de ADENAG:

Con mucho orgullo y satisfacción presentamos hoy en sociedad nuestra publicación científico-técnica, a la que simplemente hemos denominado “Revista de ADENAG”.

Cuando hace dos años asumimos la conducción de nuestra asociación nos propusimos crear una publicación periódica “online” que fuera un espacio de la Asociación que se transformara en un referente de los artículos científicos referidos a la disciplina que nos nuclea.

Hicimos todos los esfuerzos necesarios para presentarla en el Encuentro Nacional del año pasado en La Plata; pero el tiempo, siempre tirano, y la conjugación de otros múltiples factores no lo posibilitaron. Pero como resultado de la perseverancia que nos proporcionó la convicción de lo que nos proponíamos estamos lanzando el primer volumen de esta publicación científico-técnica, que esperamos sea útil para los miembros de la asociación y para la comunidad toda.

En este sentido hemos pensado en un diseño que permita la participación de todos, proporcionando un espacio tanto para los nóveles docentes, como para aquellos que han desarrollado una reconocida trayectoria.

Por tal motivo hemos diseñado un formato en donde tendremos una sección destinada a publicar artículos científicos con referato y otra destinada a artículos de actualidad o síntesis, cumpliendo de este modo con el objetivo de generar un espacio editorial inclusivo.

Cuando comenzamos a trabajar este primer número, tuvimos que decidir que artículos incluiríamos, si utilizaríamos ya el referato o publicaríamos en una primera oportunidad sin ese proceso ya que aun no teníamos conformado el Comité Editorial. Luego de compartir estas inquietudes entre los miembros del Consejo Editorial y de la Comisión Directiva, pensamos que para una primera edición podía ser una muy buena idea que los ex presidentes lanzaran esta publicación. Y así lo hicimos. Hoy tenemos los primeros cuatro artículos, de cuatro de nuestros ex presidentes, pero permítanme hacer un reconocimiento especial a quien fue el primero en entusiasmarse con el proyecto y el primero en responder a nuestro pedido hace más de año y medio, nuestro querido Santiago Barcos.

A él queremos dedicar este primer número, a él que era escritor natural, a él que sin duda tendría mil críticas para hacernos, a él que también, sin duda, nos alentaría a continuar, a mejorar, a fortalecer esta naciente publicación científica de su amada ADENAG.

Quiero finalizar agradeciendo a todos los que hicieron posible esta primera presentación.

Hasta el próximo número, un afectuoso abrazo.

Cecilia

Índice

Administración Sustentable, clave del Desarrollo Regional	5
Por Mgter. Patricia Kent	
Competitividad empresarial	11
Por Miguel Ángel Vicente	
Juan Pablo Kim	
El cuadro de mando integral en las instituciones de educación superior	17
Por Cr. Jorge Oscar Romo	
El estudio, la enseñanza y el aprendizaje de la “Administración y las Ciencias Administrativas”	24
Por Santiago José Barcos	

Administración Sustentable, clave del Desarrollo Regional

Mgter. Patricia Kent¹

Introducción

Todos reconocemos hoy, que las acciones de las organizaciones tienen un efecto decisivo sobre el escenario social, que las convierte en agentes de cambio y fuentes de poder. El destino de la organización desde su individualidad, está indisolublemente unido al destino de la sociedad que la contiene y entre ambas se produce una relación dual, biunívoca, de mutua influencia.

A partir del auge de los movimientos sociales de la década del '60 cobró intensidad la vinculación entre las acciones de las organizaciones y las cuestiones sociales, aceptándose hoy en forma generalizada, que si determinadas acciones benefician a la sociedad, también lo hacen con las organizaciones, lo cual revaloriza el rol organizacional en el espectro social. Cada vez con mayor frecuencia, se presenta en las organizaciones la necesidad de tomar decisiones que incluyen las dimensiones de la responsabilidad social.

Comprendiendo que las organizaciones forman parte ineludible de la realidad social, no podemos dejar de establecer en la planificación organizacional, objetivos de índole social, dado que el compromiso de lograrlos, surge de la esencia de

¹ Master en Ecoauditorías y Planificación Empresarial del Medio Ambiente Docente Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco Directora del Instituto de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sustentable – GETACE. Presidente de ADENAG Períodos: 1991/1993 y 2005/2007.

la relación sociedad organización, dando origen a la responsabilidad social de las organizaciones. Los objetivos sociales se plantean en términos de búsqueda de satisfacción de un conjunto de necesidades como alimentación sana, vivienda digna, vestimenta adecuada, protección de la salud, posibilidades de trabajo genuino, acceso a la educación, a la seguridad, a la justicia, a los servicios de infraestructura básica (agua, energía, calefacción), protección contra la contaminación ambiental, etc. que refieren en su conjunto a necesidades ambientales, económicas y sociales.

Al pensar en responsabilidad social, la percibimos como un atributo inherente a la existencia misma de la organización y casi intuitivamente la asociamos con conceptos como solidaridad, equidad, valores, moral, ética, etc. En particular, a la ética como conjunto de principios que definen las buenas o malas conductas, vinculada con la esencia de las relaciones personales, con el deber ser; y para darle sentido al concepto en el marco de estas reflexiones, nos referimos a la ética en los términos expresados por Albert Einstein cuando afirma que “La relatividad se usa en la física, no en la ética”; en el mismo sentido que el filósofo alemán Immanuel Kant afirmaba “En términos legales, un hombre es culpable cuando viola los derechos de otros, en términos éticos, lo es sólo con que piense hacerlo”.

El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sustentable – CEADS, define responsabilidad social afirmando que se trata del “compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, con la participación de sus grupos de interés, a fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto”.

Es importante hacer una distinción entre responsabilidad social interna y externa, vinculándolas con los integrantes de la organización y los miembros de la comunidad, respectivamente; ya que tiene implicancias en ambos sentidos, es decir, comprender que la misma alcanza a la totalidad de las relaciones y acciones de una organización.

Ejercer la responsabilidad social en las organizaciones requiere básicamente una administración con contenido social, a la que denominamos gerencia social y sobre la que el Dr. Bernardo Kliksberg sostiene que es en realidad la gerencia útil para nuestro tiempo, para nuestra época, porque ya no es posible “gestionar en soledad”, “de las puertas para adentro”. Gerenciar organizaciones hoy, implica formar parte de un conjunto de redes de relaciones que permitan un contacto vivo y directo con la realidad; que contribuyan al logro de los fines de la comunidad, colaborando con su desarrollo y mejorando su calidad de vida.

Las organizaciones cuentan con mecanismos que les permiten formalizar y medir el cumplimiento de sus políticas de responsabilidad social, entre ellos: los códigos de convivencia; los comités y tribunales de ética; los programas de capacitación y concientización éticas; las auditorías sociales; los balances sociales; las guías internacionales de implementación de responsabilidad social como los principios del Pacto Global, los del Foro Social Mundial o los de la Organización Internacional del Trabajo OIT; la normativa internacional sobre responsabilidad social como la ISO 26000, las OSHAS 18000 o la norma argentina IRAM 3800 sobre seguridad y salud ocupacional, así como también distintos indicadores de responsabilidad social, como por ejemplo el índice de desempe-

ño social, que presentamos en alguna de nuestras publicaciones. Es decir que hoy, no podemos esgrimir la excusa de “no saber” como implementar en las organizaciones, mecanismos que nos faciliten asumir nuestra responsabilidad social.

Entre las múltiples facetas de la responsabilidad social, nos referiremos en particular, a las vinculadas con nuestro compromiso ambiental.

Responsabilidad Social Sustentable

Debemos aceptar que la cuestión ambiental da lugar a serios cuestionamientos éticos y a graves problemas sociales, asumiendo nuestra obligación moral de preservar el entorno natural. Junto a la problemática ambiental aparece una problemática social sin resolver; la pobreza y el crecimiento de la población han sido señaladas como las principales causas de degradación global, ambas empeoran los problemas sociales y ambientales. Ya en su Informe Nuestro Futuro Común, de 1987, la Organización de Naciones Unidas – ONU, señalaba “Un mundo donde la pobreza es endémica será siempre propenso a sufrir una catástrofe ecológica.” Mientras que el filósofo argentino Enrique Dussel, sostenía a fines de los años `90: “La filosofía en el SXXI, deberá centrarse en el problema ético de la sobre vivencia ecológica de la humanidad. Ecología y pobreza serán los grandes problemas del siglo XXI”

La legítima aspiración por habitar un ambiente limpio donde sea posible desarrollar nuestras potencialidades, nos conduce a un cambio de percepción y dejamos

de sentirnos espectadores para instalarnos en un nuevo escenario basado en un concepto integral de calidad de vida que incorpora las cuestiones sociales y ambientales. Es preciso admitir que el deber de las organizaciones ya no se limita sólo a no contaminar o a cumplir con las disposiciones vigentes debido a que estamos transitando hacia una transformación social, económica, cultural, ambiental, científica y tecnológica; cuyo eje central es la sustentabilidad.

La situación ambiental genera una demanda social que nos enfrenta con el desafío de producir modificaciones en los comportamientos, las actitudes, el modo de vida, generando un profundo cambio socio cultural centrado en la sustentabilidad, que incorpore la responsabilidad individual y colectiva, hacia el cuidado y protección del medio ambiente, como pilar de la responsabilidad social. Ese profundo cambio socio cultural nos llevará a asumir nuestra responsabilidad social sustentable, que definimos como “el segmento de la responsabilidad social, vinculado con actividades que generan impactos en el medio ambiente y dan lugar a decisiones sobre la calidad y seguridad de los productos, los procesos, los servicios y los stakeholders”

Desarrollo Sustentable

El antiguo conflicto entre los enfoques económico y ecológico con relación al abordaje del desarrollo como precio de la contaminación, tiende a ser superado a efectos de satisfacer los requerimientos vinculados con la genuina aspiración a una mejor calidad de vida. La limitación ha

dejado de ser el capital económico para centrarse en el capital natural, del cual dependerán las posibilidades del ser humano para desarrollar sus potencialidades.

Las señales de advertencia de la naturaleza determinan que la noción del desarrollo tal como se la concebía, resulte inaceptable en la actualidad y en este sentido, sobresale el trabajo realizado desde la Organización de las Naciones Unidas – ONU a favor de la sustentabilidad en términos de ambiente y desarrollo, a partir de la integración de los tres tipos de capital: social, ambiental y económico. La década del '80 instaló en la sociedad la noción de Desarrollo Sustentable como “el proceso tendiente a satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer a las futuras generaciones”; en los términos expresados en el informe Nuestro Futuro Común de la Organización de las Naciones Unidas.

El Desarrollo Sustentable propone combinar los objetivos de protección ambiental con los de desarrollo económico y alcanzar las metas de crecimiento y productividad sin destrucción de los ecosistemas. Desarrollo Sustentable no significa No Desarrollo ya que, en un mundo en el cual millones de personas permanecen en la más degradante pobreza, esta posición resultaría inadmisibles; pero es preciso advertir que resulta imposible propiciar el desarrollo sin contar con un enfoque económico acorde, que lo acompañe y sostenga.

La nueva concepción induce a un desarrollo socialmente justo, económicamente viable y ecológicamente aceptable; propiciando crecimiento sin destrucción ambiental y proponiendo seriamente vivir de los intereses y no del capital; con una estrategia de centrada en las personas, favoreciendo la productividad y el crecimiento sin destruir el entorno; contando con el reconocimiento de la sociedad y basado en

principios de equidad intergeneracional, en cuanto propone otorgar a las próximas generaciones, la posibilidad de acceder a un patrimonio natural equivalente al de sus antecesores. Desarrollo Sustentable conjuga desarrollo social, protección ambiental y crecimiento económico.

Desarrollo Regional

Entendiendo por desarrollo regional, “el proceso que promueve el crecimiento económico con impacto social, para mejorar las condiciones de vida de la gente del lugar”; se destaca su fortaleza como cuestión cultural y de identidad propia, por lo que requiere un fuerte compromiso de la población. Al referirnos a la propia identidad, pensemos que el desarrollo regional tiene como protagonista a la persona, fortalece sus capacidades a través de las distintas formas de organización y promueve la solidaridad, mediante la articulación de las diferentes instituciones del gobierno, la sociedad civil y el sector privado, respetando la territorialidad, la idiosincrasia y la identidad de cada región.

Pensar en nuestra identidad nos propone remitirnos a nuestros orígenes, a nuestro pasado, pero no para quedarnos en la historia, sino para poder proyectarnos con la fuerza que brinda el reconocimiento de nuestro ser. La clave está justamente en ese necesario “reconocimiento” que implica aceptación de nuestras raíces y, como se dice desde la economía política, esto suena muy parecido a tomar conciencia. Ser conscientes de nuestra realidad, producto de nuestra cuna, nos permitirá, tal como lo hace la literatura, crear una imagen, para lograr bosquejar un camino con

perspectivas de desarrollo, es decir, como se sostiene desde la antropología social, apoyarse en el pasado para proyectar esa imagen hacia el futuro, porque en definitiva, las raíces de la identidad hay que buscarlas en el destino histórico que se pretende construir.

Amartya Sen, premio Nóbel de Economía 1998, sostiene: que “el desarrollo puede ser visto como un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfruta la gente” y afirma también que “el bienestar y la libertad de los seres humanos constituyen el fin último de la teoría económica... el éxito del desarrollo finalmente depende de la capacidad de la gente para actuar libremente... el proceso de desarrollo requiere remover los principales obstáculos que impiden la libertad”.

Las políticas sociales orientadas a promover el desarrollo humano tendrán como protagonistas a las personas y la familia, fortaleciendo sus capacidades (capital humano) y las redes sociales en las que participan a través de las distintas formas de organización (capital social), así como también, promoviendo la solidaridad como eje central de estas nuevas costumbres, valores, tradiciones, etc.

El capital social ha sido definido por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL, como “el conjunto de relaciones sociales basadas en la confianza y los comportamientos de cooperación y reciprocidad”. Hoy la sociedad ha comenzado a poner su mirada en la construcción del capital social, focalizando en las vinculaciones entre organizaciones que actúan en la esfera de la producción, la distribución y el consumo de bienes y servicios, con el objetivo de promover alternativas sustentables de trabajo y de generación de ingresos; comprendiendo que su fortalecimiento resulta indispensable para la

sustentabilidad de emprendimientos asociativos, en el marco de una gestión conjunta entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil.

Impulsar el desarrollo regional implica consolidar los vínculos entre las organizaciones del gobierno, del sector privado y de la sociedad civil, integrar el capital social y el capital económico; aplicar recursos para promover la salud, mejorar la calidad de la educación, estimular la participación, fomentar las expresiones culturales autóctonas, propiciar el voluntariado y respetar el medio ambiente, entendiendo todo esto no como un gasto, sino como una inversión con alta tasa de retorno y un significativo efecto multiplicador. La cooperación entre el Estado y la comunidad es esencial para concretar una cultura del trabajo, pero ésta se adquiere trabajando. Es importante enfocar al desarrollo regional como un proceso ascendente es decir, definido de abajo hacia arriba, de lo particular a lo general, partiendo de determinar qué podemos y qué queremos hacer en un determinado territorio, con que recursos contamos, etc., identificando claramente la voluntad política y la capacidad técnica para llevarlo adelante; los participantes (agentes de desarrollo, agentes económicos y actores sociales estados, empresas, comercios, organizaciones de base, entidades intermedias, etc.); y los tipos de políticas existentes en el territorio (de asistencia, de promoción, de desarrollo etc.).

Desarrollo Regional Sustentable

Definiendo Desarrollo Regional Sustentable, como “el proceso participativo ten-

diente a impulsar el desarrollo de la comunidad, desde la comunidad, sin afectar la capacidad de desarrollo económico, social y ambiental de las futuras generaciones; podríamos proponer una estrategia de desarrollo regional sustentable en los siguientes términos: “promover la integración social partiendo de incentivar proyectos productivos sociales y apoyar los lazos comunitarios, fortaleciendo procesos asociativos e interinstitucionales, impulsando el desarrollo regional desde el respeto por la identidad y la dinámica del sitio”.

Entre los aspectos a considerar en el diseño de programas de desarrollo regional debemos mencionar la definición de la escala (Argentina por ejemplo, tiene más de dos mil municipios, que oscilan entre los noventa y un millón y medio de habitantes); los circuitos económicos predominantes en el territorio (economía formal, informal, de subsistencia, solidaria, etc.); y los modelos de gestión imperantes. Es en este último aspecto, la definición de los modelos de gestión para el desarrollo regional, donde aparece claramente la relación entre desarrollo regional y sustentabilidad.

Conclusión

El Prof. Jorge Etkin afirma que “no resulta apropiado pensar en el mercado como construcción humana social, bajo los términos de las leyes naturales de supervivencia del más fuerte, si no se contempla la destrucción del medio ambiente y otras catástrofes características de nuestra época; es necesario replantearse seriamente los modelos de gestión gerencial”.

Mientras que el Dr. Peter Drucker nos hablaba, hace ya varios años, de la ecología social y la visión ecológica en el campo del management.

Creemos que para lograr un verdadero desarrollo regional es preciso que dejemos de “mirar sin Ver”, lo que pasa a nuestro alrededor; es necesario que incorporemos la visión ecológica de nuestra realidad, comenzando a producir en nosotros el profundo cambio cultural que la realidad nos impone.

El desafío que se plantea hoy a la Administración consiste en “el diseño de modelos de gestión para un Desarrollo Regional Sustentable, con visión ecológica, como forma de asumir la ineludible Responsabilidad Social Sustentable de las organizaciones”.

Bibliografía de consulta

Kent, P. (1999) La gestión ambiental en la empresa. Editorial Buyatti.

Vicente, M. A. (comp.) (2008) Principios fundamentales para la administración de organizaciones. Editorial Pearson.

Competitividad empresarial

Capacidad de una organización pública o privada, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Miguel Ángel Vicente
Juan Pablo Kim

Diciembre 2009

FUNDAMENTOS DE LA COMPETITIVIDAD

Ventajas comparativas

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, lo que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica.

El Know How y la visión no se pueden copiar. Son atributos personales.

¿De qué depende la competitividad?

No depende del tamaño de la empresa. La competitividad está en función de la capacidad del empresario de gestionar el negocio en un contexto en particular.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios.

Tiene que ver con la proactividad, innovación y creatividad.

Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior, a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales, maximizando el “valor” de la empresa. Gerenciar la estructura de rentabilidad y satisfacer la función objetivo de los usuarios.

La competitividad tiene una relación directa con el desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios. Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional. 1985.

La capacidad de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales mientras los ciudadanos gozan de un nivel de vida creciente y sostenible a largo plazo. (Primer informe al Presidente y al Congreso, 1992. Consejo de Políticas de Competitividad de los Estados Unidos).

En resumen...

Competitividad es la capacidad que tienen las empresas de aprovechar en forma efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores.

Hablar de competitividad, es hablar de aquellos factores que nos hacen diferentes de los demás y que nos permitirán ganarle negocios a nuestros competidores aún cuando imiten nuestros productos o servicios. Competitividad es lo que hace diferente a mi empresa de las demás.

Es comparativa, hace a la identidad.

NIVELES DE COMPETITIVIDAD

Competitividad externa e interna

Competitividad interna

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

Competitividad externa

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece.

Capacidad para crear, mantener clientes logrando el market share deseado.

ESTRATEGIA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD

Calidad total

Calidad total es un concepto denominado paradigma, es un modelo de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros. La calidad total es un modelo para hacer negocios.

- ▶ Técnica
- ▶ Funcional

Tendencias

Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias:

§La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos.

§La proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora.

- ▶ La diferenciación de la demanda.
- ▶ El acortamiento de los ciclos de producción.
- ▶ La implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas.
- ▶ Avances en sistemas tecnológicos que redefinen las fronteras entre disciplinas.

4 ejes para satisfacer requerimientos del mercado

Para poder afrontar las nuevas exigencias, se necesita readecuarse tanto a nivel interno como en su entorno inmediato e introducir profundos cambios en cuatro ejes diferentes:

- ▶ 1. En la organización de la producción, acortando los tiempos. El tiempo es una variable vital para llegar a tiempo al mercado.
- ▶ 2. En la organización del desarrollo del producto: reintegrando la innovación, la creatividad el desarrollo, la producción y la comercialización.
- ▶ 3. En la organización y relaciones de suministro: Desde el proveedor hasta el cliente.
- ▶ 4. Comunicaciones eficaces y eficientes:
 - Internas.
 - Externas.

Claves

1. Mantenerse en la cima de las tendencias.
2. Llegar a ser un campeón del cambio
3. Contratar, gratificar, y promocionar a los mejores y más brillantes.
4. Capacitar, asesorar y motivar al personal renuente.
5. Pensar globalmente, actuar localmente.
6. Innovar
7. Inversión en tecnología, gente, y capacitación.
8. Luchar contra la complacencia del éxito

MODELO INTEGRAL DE ANALISIS DE LAS VARIABLES QUE COMPONEN LA MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

Variables que componen matriz de competitividad

Gestionar un negocio es entendido como la capacidad de involucrarse (compromiso + gestión) en todos los campos que requiera la operación:

Empresarial, Financiero, Comercialización, Producción, Tecnológico, RRHH y Adaptación al contexto.

En términos simbólicos se expresa en la siguiente ecuación:

$CM=f(Ge; Co; GF; Gp; T; SI; Grrhh) + E + I + RSE + Id$

CM= Competitividad

Ge= Gestión empresarial

Co= Gestión de la Comercialización

Gf= Gestión Financiera

Gp= Gestión de la Producción

T= Tecnología

SI= Sistemas de Información

Grrhh= Gestión de los Recursos Humanos y las Relaciones Gremiales.

E= Adaptación al entorno o factores exógenos relacionados con la macroeconomía.

I= Marco institucional o legal.

RSE= Responsabilidad Social/ ambiental empresarial.

ID= Identidad o ecuación de definición empresarial.

Gestión Empresarial (Ge)

1. Experiencia del empresario en la rama del negocio (escolaridad)
2. Conocimientos sobre tendencias de mercado
3. Visión Estratégica
4. Posicionamiento de la marca
5. Alianzas estratégicas
6. Aptitud de adaptación al cambio y/o al crecimiento
7. Diseño de productos o servicios de acuerdo con el Target
8. Innovación
9. Calidad en función de las expectativas del cliente
10. Plan de negocios

Gestión Comercial (Gc)

1. Plan de marketing
2. Tipo de mercado en el que se opera
3. Tipo de cliente, segmento, nicho al cual se apunta
4. Política de Precios
5. Formas de Ventas
6. Experiencia de mercado
7. Canal de distribución
8. Mix de herramientas de comunicación con el mercado
9. Portafolio de productos y/o servicios
10. Cliente satisfecho

Gestión Financiera (Gf)

1. Formas de Financiamiento
2. Tipo de proveedores
3. Tipo de impuestos que paga
4. Capital propio
5. Distribución de utilidades
6. Asociaciones o alianzas
7. Presupuesto económico –financiero

Ecuaciones Tecnológicas

1. Muchas veces es una función que agrega valor y sustenta la competitividad (ej. sistemas en logística)

Adaptación al Marco Institucional y Legal (I)

1. Sistema legal de subsidios
2. Sistema de incentivos fiscales
3. Sistema de incentivos crediticios
4. Legislación laboral y gremial
5. Legislación comercial
6. Legislación ambiental

Gestión de Producción (Gp)

1. Expertise Productivo
2. Supply Chain (relaciones de abastecimiento y alianzas con proveedores clave)
3. Calidad Total

4. Innovación en desarrollo de productos y servicios
5. Ciclo de producción: su duración
6. Outsourcing
7. Inversión en tecnología y equipos
8. Administración de stocks
9. Logística de abastecimiento y distribución

Sistemas de Información (SI)

1. Control de gestión –tablero de control
2. Contabilidad gerencial
3. Tipo de registros sobre operaciones e informes de gestión
4. Sistemas administrativos

Gestión de RRHH y Relaciones Gremiales (Grrhh)

1. Diseño y análisis de puestos
2. Búsqueda y selección de personal
3. Evaluación de potencial –diseño de carrera
4. Evaluación de desempeño
5. Compensaciones (salarios, incentivos y beneficios)
6. Capacitación y calificación
7. Desvinculaciones
8. Ejes conductores: motivación, liderazgo, cultura organizacional y comunicaciones
9. Vínculo con los gremios
10. Conflictividad laboral

Tecnología (T)

1. Para la producción
2. Para la comercialización
3. Para sistemas administrativos

Responsabilidad Social/Ambiental Empresaria (RSE)

1. Compromiso con la comunidad
2. Compromiso con el medio ambiente

3. Compromiso con el personal y su familia

Entorno (E)

1. Impacto de la situación macroeconómica
2. Tendencias sociales
3. Impacto de la globalización o regionalización
4. Escenario político
5. Avance tecnológico

Identidad o Definición Empresaria (ID)

1. Visión, misión y valores
2. Cultura
3. Posicionamiento empresario

HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO BDOPARA ANALIZAR LAS VARIABLES DE LA COMPETITIVIDAD

Análisis de las variables de la competitividad

Ante la necesidad de las organizaciones de poder comprender su posición frente al mercado (cliente, competencia) y analizar sus capacidades para desarrollar ventajas competitivas, hemos diseñado una herramienta que permite rápidamente diagnosticar la situación actual e identificar las principales oportunidades de mejora. La herramienta está basada en una serie de preguntas y mediciones de las diferentes variables de la competitividad antes mencionadas.

Esta herramienta de diagnóstico es el primer paso de la metodología integral para el análisis de la competitividad.

Análisis de las variables de competitividad

Ejemplo de cuestionario

Herramienta de Diagnóstico					
Análisis de las Variables de la Competitividad					
Variables	1	2	3	4	5
Gestión Empresarial					
Pregunta 1	X				
Pregunta 2			X		
Pregunta 3			X		
Pregunta N				X	
Gestión Comercial					
Pregunta 1			X		
Pregunta 2			X		
Pregunta 3			X		
Pregunta N				X	
Gestión Financiera					
Pregunta 1					X
Pregunta 2				X	X
Pregunta 3				X	
Pregunta N					X
Gestión de la Producción					
Pregunta 1			X		
Pregunta 2			X		
Pregunta 3				X	
Pregunta N				X	

Metodología integral de abordaje



El cuadro de mando integral en las instituciones de educación superior

Cr. Jorge Oscar Romo

Palabras Claves: Tablero de comando, universidades, educación superior.

Resumen

La gestión de las organizaciones –cuando ésta pretende ser efectiva- se enfrenta a numerosos e importantes desafíos que provienen de la complejidad y la alta tasa del cambio en todas las áreas, originadas –entre otros factores- por la aplicación intensiva del conocimiento. Las universidades, por su parte, intentan avanzar en la incorporación de diversos instrumentos provenientes de las disciplinas relacionadas con la gestión, con el objeto de mejorar sus capacidades y resultados en pos de cumplir con sus proyectos institucionales. La medición del desempeño organizacional es un punto central en tal sentido. Kaplan y Norton desarrollaron una herramienta innovadora –conocida como *balanced scorecard*- que incluye indicadores tradicionales como los económico-financieros, ampliándolos a medidas operacionales de satisfacción de los usuarios/clientes, métricas de los procesos internos y en las actividades de innovación y mejora continua en la gestión, que resultan claves para visualizar los avances en la planificación estratégica efectuada y mejorar la toma de decisiones. Este artículo indaga en la problemática de la evaluación institucional en las universidades, proponiendo la adopción de las herramientas del Cuadro de Mando Integral –asociadas a TIC´s- en las organizaciones de educación superior, con el objeto de aportar a la optimización en su desempeño. La Universidad como proyecto social de ser eficaz y eficientes y el tablero de comando debe ser la medida de ello.-

Justificación

Este artículo, pretende destacar y de hecho indaga en la problemática de la evaluación institucional en las universidades, proponiendo la adopción de las herramientas del Cuadro de Mando Integral –asociadas a TIC´s- en las organizaciones de educación superior, con el objeto de aportar a la optimización en su desempeño

Objetivo

Lograr conciencia en la comunidad universitaria que la implementación de un TdeC pretende establecer un sistema de señales que indiquen la variación en las magnitudes verdaderamente importantes que se buscan mantener bajo vigilancia, ayudando a detectar las deficiencias en los procesos que se están llevando a cabo.

Introducción

En la medida que ha avanzado el reconocimiento de la importancia y necesidad de la incorporación de la evaluación sistemática como elemento de mejoramiento continuo y medición del desempeño de la gestión organizacional -al otorgar aquella elementos de información para el proceso de reflexión, toma de decisiones y el aseguramiento del logro de los objetivos en los cambiantes escenarios en los que se actúa- diversos modelos y metodologías se han propuesto para responder a tales desafíos.

La aplicación de algunas políticas -como la evaluación institucional universitaria por parte de la CONEAU- ha llamado a reflexionar acerca de la carencia de información institucional sistematizada -contenida en indicadores y mediciones que deben ser necesariamente válidas, confiables y actuales- que refleje la riqueza y complejidad de situación de las actividades y los servicios universitarios y permitan informar sobre su desempeño en pos de lograr las metas a corto, mediano y largo plazo que se proponen.

Actualmente, las ideas de innovar en los instrumentos de gestión e implementar estrategias que les permitan alcanzar los resultados propuestos en el proyecto institucional, están tomando una fuerza singular, aunque las universidades -en un buen número de casos y paradójicamente- no cuentan, en sus cuadros técnicos de gestión, con las capacidades y habilidades que se estiman necesarias para interpretar acabadamente la heterogeneidad de los elementos del sistema universitario, sus interacciones y el impacto de las cambiantes fuerzas del entorno sobre ellas, desde una perspectiva centrada en la efectividad de sus sistemas de gestión. Toda organización, por muy distintas que sean sus características o misiones, está compuesta por un conjunto muy diverso de funciones en su conformación y funcionamiento y apunta, centralmente, a lograr resultados efectivos y sostenibles en el tiempo. En este sentido, necesita estudiar adecuadamente su entorno significativo, realizar análisis prospectivos –auscultando en las tendencias actuales- sobre lo que tiene probabilidades de ocurrir e impactar sobre ella, establecer estrategias, políticas y tácticas operativas adecuadas a los objetivos que se imponga y evaluar sistemáticamente su praxis y desempeño

en relación a ellos. Para avanzar en este sentido, en los años 90, Kaplan y Norton plantearon que un sistema de información organizacional confiable tiene un gran valor como “piedra angular” de un nuevo paradigma de dirección estratégica, al superar la incapacidad de los sistemas tradicionales gerenciales de vincular la estrategia de la entidad a largo plazo con sus acciones tácticas a corto plazo. De este modo, un tablero de indicadores que refleje la complejidad presente y los objetivos estratégicos, es un soporte imprescindible para los procesos de toma de decisiones.

Desarrollo

El Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando (TdeC) según Kaplan y Norton toma cuatro áreas centrales de creación de valor en los procesos organizacionales: a) las financieras ya conocidas y tradicionales b) la de los usuarios / clientes; c) la de los procesos internos de la actividad; y d) desde el aprendizaje y la innovación por mejora continua, que conduce al crecimiento. Además, todas las perspectivas se interrelacionan mediante la visión y misión de la organización, lugares desde donde se las evalúa

Algunas de las ventajas que ofrece el TdeC son las siguientes:

- ▶ Ayudar al proceso de toma de decisiones, al relacionarse con los objetivos organizacionales.
- ▶ Es un instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.
- ▶ Incluye tanto variables cuantitativas como cualitativas, pudiendo ser éstas específicas y estandarizables.

▶ Puede incorporar tanto indicadores operativos como estratégicos.

▶ Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada para que la información llegue a la dirección en el momento de ocurrir y permita actuar de forma inmediata ante una desviación determinada

Esta herramienta obliga a que los planificadores limiten la cantidad de indicadores estratégicos a unos pocos claves, que reflejen la complejidad del sistema en evaluación -lo que ayuda a enfocarse en las cuatro perspectivas medulares indicadas- y sus interrelaciones, además del modo en que tales medidas pueden predecir el éxito en el desempeño futuro de la organización.

Complementariamente, dos aspectos que deben tenerse en cuenta para aplicarla con éxito son:

1. Es necesario la preparación exhaustiva en los operadores de las entradas y en el procesamiento de la información para que ésta sea pertinente y confiable.
2. Es deseable la existencia de un sistema de red informática local para el tránsito de la información por los distintos niveles de decisión.

Por otra parte, las limitaciones para instalar y/o poner en marcha un cuadro de mando integral en la evaluación de las instituciones de educación superior dependen de una serie de factores, entre los que se destacan:

- ▶ La posición organizacional de la persona o funcionario encargado de la implementación la influencia real que tenga sobre la dirección
- ▶ Las limitaciones operativas para el involucramiento del resto de la organi-

zación en la medición sistemáticas de los indicadores

► Baja cualificación técnico-profesional en los responsables de implementar y en aquellos aquellos responsables re-elaborar e interpretar la información brindada

► Intereses de los responsables de la implementación y sus superiores, incluso personales, que puedan atentar contra la libre disponibilidad de la información

► La fragmentación observada -en general- del sistema universitario que tiende a funcionar como compartimientos estancos que desatienden su participación articulada en el interior del sistema, generando relaciones de competencia no siempre beneficiosas para el conjunto

► A mayor dimensión de la Universidad deberá tenderse a implementarlo primero en subsistemas organizacionales (Facultades, Escuelas, etc.) de manera de romper la resistencia al cambio y ganar en aprendizajes de implementación.

El TdeC no es en sí mismo un objetivo, sino un medio que pretende establecer un sistema de señales que indiquen la variación en las magnitudes verdaderamente importantes que se buscan mantener bajo vigilancia, ayudando a detectar las deficiencias en los procesos que se están llevando a cabo. Cooperar, además, en la toma de decisiones basada en información cuanti-cualitativamente adecuada; debiendo, la organización, orientar todo este proceso evaluatorio hacia la acción y la mejora continua y no utilizarlo bajo la extendida lógica de los premios y castigos, que terminan en tendencias al ocultamiento de informaciones negativas y errores, lo que permite que estos persistan.

Importancia de la aplicación del instrumento en las universidades

La instrumentación del TdeC –de la complejidad requerida a cada caso- en las instituciones de educación superior posee una notable importancia estratégica, política y metodológica, ya que permitiría mejorar sustancialmente los diagnósticos sobre cuál es la situación actual de estas organizaciones educativas y ayudar a establecer cuales serán las principales líneas de acción -que de forma inmediata y futura- podrán poner a las universidades en el camino de avanzar a estadios superiores en la ejecución de sus misiones en la sociedad, y hacerlo con mayores niveles de eficiencia y eficacia.

Un sistema de evaluación de la gestión basado en indicadores refuerza los mecanismos de control, permitiendo alinear las iniciativas y esfuerzos colectivos e individuales hacia el logro de los objetivos estratégicos creando valor para la sociedad al acreditar que los procesos y actividades (conducción, planificación y toma de decisiones, administración económico-financiera y de la información, servicios auxiliares y de soporte, infraestructura y mantenimiento de equipos, comunicación institucional, docencia y formación de recursos humanos, investigación y desarrollo, extensión) , y los servicios que produce e imparte (académicos de pre-grado, grado y posgrado, científico-tecnológicos, asistencias técnicas y transferencias, consultorías, emprendimientos, educación virtual, becas y pasantías, prácticas profesio-

nales, publicaciones, bibliotecas, servicios de salud, eventos académico-científicos diversos, programas y proyectos especiales, residencias, medios de comunicación, espacios y acciones culturales y deportivas, etc) son pertinentes a las expectativas de excelencia, junto a las necesidades y demandas de los actores institucionales y del entorno económico-social.

En el ámbito de la educación superior, el uso de indicadores de gestión, además de los económico-financieros acostumbrados, es actualmente restringido a otras pocas variables significativas (algunos insuficientes referidos a alumnos, docentes, graduados y disponibilidad de infraestructura y equipos, en general). De allí que, la adopción del TdeC implicaría avanzar en la decisión del uso de ratios para proponerse medir, además de lo tangible, evidente y objetivo (y hacerlo de un modo riguroso, completo y sistémico), también desarrollar mediciones (hasta donde fuera posible) de aquellos que poseen cierta intangibilidad, propios de las actividades académicas y de ciencia, tecnología e innovación

Su diseño y construcción debe contemplar la implementación –en paralelo- de aplicaciones informáticas (haciendo uso de las útiles y poderosas tecnologías de sistemas de información y comunicación), para lograr los propósitos que se indican a continuación:

- ▶ Mejorar la organización, modalidades de presentación, claridad y calidad gráfica de la información que se brinda
- ▶ Aumentar la sistematicidad y jerarquización de los indicadores y la interrelación de los datos, para enriquecer los abordajes y análisis que se efectúen por parte de los usuarios de la información

- ▶ Desarrollar el acceso de forma local y remota a la carga de datos en el sistema -de operadores autorizados- para descentralizar y desburocratizar el proceso, responsabilizando a cada unidad o sector por la incorporación en su rutina de trabajo de estos asuntos, lo que favorece que se extienda positivamente la “cultura de la evaluación”

- ▶ Permitir el acceso –vía web- a los actores organizacionales para aumentar su “visibilidad” y democratizar las evaluaciones de desempeño, admitiendo también el acceso público para la comparación local, nacional e internacional()

En definitiva, a través de la utilización de TIC’s como medio, se favorece claramente una autorregulación y retroalimentación positiva de todo el sistema de evaluación del desempeño que se implemente.

La Universidad como proyecto social

Toda intervención social debe tener:

- ▶ Un proyecto claro y con objetivos bien precisos.
- ▶ Líderes que lo lleven a cabo.
- ▶ Ciudadanos que participen.
- ▶ Recursos económico-financieros, humanos y tecnológicos.
- ▶ Un programa estricto de acción.
- ▶ Un tablero de comando que permita saber cómo tomar decisiones concommitantes.

Este último, el tablero de comando es imprescindible construir nuestro propio tablero de comando, que vaya indicando

los desvíos y permita tomar decisiones en forma concomitante.

La mayoría de las veces existe confusión a la hora de tomar decisiones ante problemas inesperados y no tenemos tiempo para reformular nuestros proyectos. La construcción de un tablero de comando que monitoree acciones y permita a los líderes modificar aspectos parciales de los proyectos es imprescindible para ganar en efectividad.

La ausencia de un tablero provoca en muchos casos cierto desinterés por parte de los actores involucrados, ya que no saben cómo operar ante problemas u oportunidades para tomar decisiones.

Si no hay tablero de comando no hay técnicos que miren globalmente el partido desde fuera y realicen las correcciones necesarias. Se pierde efectividad y la posibilidad de hacer ajustes concomitantes.

En conclusión, todo proyecto social, sea con recursos públicos o privados, sea su unidad ejecutora un hospital, una universidad o una ONG, debe tener en cuenta simultáneamente estos seis componentes básicos.

La fórmula que integra el Proyecto, los Líderes, los Ciudadanos que participen, los Recursos, la Acción y el Tablero de comando, aumentará las probabilidades de tener como resultado un proyecto social exitoso.

Conclusiones

El establecimiento de objetivos, metas, estándares y puntos críticos de control, permite a la dirección de la organización orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la misma. En cada una

de éstas, existe una serie de aspectos que son especialmente importantes y de los cuales depende, en última instancia, su posición competitiva, y el cumplimiento de sus objetivos de relevancia social. Esta valoración, permite tener una idea de qué y cuáles son las variables claves de la organización; sin ellas es difícil determinar el rumbo que se debe tomar.

Sobre la base de estos indicadores, se puede medir de forma cuantitativa el comportamiento de los componentes de la organización, y, lo que es a veces más importante, la evaluación del desempeño, tanto de la organización en su conjunto, como de las personas que la conforman. Por otro lado, no basta con determinar los criterios para hacer una correcta evaluación del desempeño, también se requiere de una interacción armónica entre objetivos, estrategias e indicadores. Esto permite hacer análisis cualitativos en función de los objetivos globales y, luego de haberlos realizado, recién verificar cada uno de los procesos locales y hacer posible el análisis de las causas raíces del nivel de desempeño alcanzado por la organización en general.

Es en este contexto que surge la utilización de esquemas de indicadores -constituidos en TdeC y sistematizados mediante aplicaciones informáticas con acceso local y remoto- como herramienta que permiten la presentación de la información, favoreciendo la identificación de aspectos críticos o relevantes para la toma de decisiones y un adecuado seguimiento de la gestión universitaria global que, como se explicita en ciertos discursos y es un deseo generalizado, se pretende sea de excelencia.

Un sistema de indicadores a las Universidades no solamente ayudaría a seguir los resultados financieros, sino además

monitorear de manera simultánea, los progresos obtenidos en otras múltiples áreas estratégicas, fomentando las capacidades y adquiriendo la praxis y los activos intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro. En otras palabras, no se propone reemplazar las mediciones actuales, sino complementarlas e incorporarles valor de tal modo que reflejen acabadamente la complejidad del sistema, vinculando los elementos decisivos de los procesos a las estrategias de desarrollo organizacional.

El estudio, la enseñanza y el aprendizaje de la “Administración y las Ciencias Administrativas”

Por Santiago José Barcos

I

La ADMINISTRACION como disciplina científica constituye un sistema de conocimientos metódicamente fundamentado cuyo objeto de estudio es LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACION -en el sentido de conducción, proceso, gestión de recursos, etc.- DE TALES ORGANIZACIONES. Dicha disciplina trata de investigar, explicar, comprender y predecir los “porqués” en todo tipo de organizaciones, en todas y cada una de las partes que componen las respectivas estructuras y en el “modo o estilo” en que las organizaciones son administradas, conducidas o dirigidas por individuos o grupos que adoptan decisiones para alcanzar objetivos y satisfacer fines. Para ello, la Administración -como disciplina- aplica como herramienta el método científico y a través de él, elabora teorías, modelos e hipótesis sobre la naturaleza, dinámica, funcionamiento y evolución de las organizaciones. Asimismo, los administradores o quienes hagan sus veces requieren técnicas aplicables a la conducción de organizaciones y a la transformación de su realidad, éstas TECNICAS ADMINISTRATIVAS también constituyen un objeto de estudio que le es propio sin perjuicio de su naturaleza

creativa y transformadora que, como técnicas, poseen junto con el estudio de la **FUNCION Y EL ROL DE ADMINISTRAR** -Proceso o ciclo administrativo, capacidades, perfil y desempeño de los administradores-.

Como existen distintos tipos de organizaciones con problemas específicos y como dentro de todas ellas y de los sistemas aparecen áreas, partes o subsistemas interdependientes pero con identidad propia (que también son administrados, con funciones específicas y con técnicas y gestión de recursos) surgen las **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**; por ejemplo: Administración de Personal, Administración Financiera, Administración de la Comercialización, Administración Pública, Administración Hospitalaria, Administración Educativa, Teoría de la Decisión, Planificación Estratégica, etc. Estas disciplinas son derivadas de la Administración o Administración General pero complementarias en una realidad y en un medio siempre cambiante y conformando un plexo complejo, multifacético, multi direccional e integrado, aunque esto último no siempre, armónicamente.

Por otra parte, tanto la **ADMINISTRACION** como las **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS** reciben aportes de otros campos del saber y tecnológicos. La mayoría de las veces son de ellos de donde provienen los profundos cambios de enfoque de nuestra disciplina y los que le otorgan una dinámica particular. Sin agotar la nómina, podemos citar a las siguientes: Psicología, Sociología, Derecho, Matemáticas, Economía, Ciencia Política, Informática, Antropología, etc. Así, en el hecho organizacional y en las decisiones, funciones y acciones administrativas y en las teorías desarrolladas por los distintos autores para explicar todos los Porqués antes cita-

dos se plasman tales aportes, pero la confluencia -cualquiera sea la perspectiva de análisis- deberá encuadrarse en un marco conceptual y metodológico que comprenda tanto a la disciplina general como a las derivadas y las contribuciones de las restantes ciencias básicas y aplicadas. Desarrollar tal marco conceptual y ayudar a aprenderlo representa un gran desafío docente y profesional. Además, debe considerarse que la actividad de los administradores, la conducción gerencial o directriz como parte del proceso administrativo y como dimensión del proceso de gobierno organizacional debe ser un contenido relevante en todo programa de estudio¹.

II

En las reuniones de expertos y de la lectura de documentos sobre la formación profesional universitaria en Administración, se desprende lo siguiente²:

1. Cada vez más, ingenieros, contadores, químicos, agrónomos, arquitectos, médicos, abogados, etc. reorientan su formación hacia los negocios o hacia la gestión pública; o sea, hacia la Administración.
2. Los postgrados en Administración (v.g. MBA -Master en Business Administration- o Dirección de Negocios) son los más requeridos en todo el mundo.
3. Las particularidades de las organizaciones, lleva a que las universidades ofrezcan carreras de grado y de post-

¹ Barcos, S. J.: "Tres cuestiones esenciales para el aprendizaje de la Administración" Ed. Haber, 2009.

² Tomado de, entre otros, Norberto Fernández Lamarra (Material didáctico Conferencia FCE-UNLP, Año 2007), Congresos Internacionales y Nacionales de Administración, J. M. Ruiz Ruiz (Seminario FHyCE/UNLP, 2006), trabajos de los profesores J. del Valle (UNAM), M. J. Suárez.

grados en temas de Administración Aplicada o Ciencias Administrativas. Así, existen, en el grado, la Licenciatura en Administración Agraria o Rural, las Licenciaturas en Administración Financiera, en Recursos Humanos, en Comercialización o Marketing, en Economía Empresarial, etc. Por su parte, son innumerables los postgrados en Ciencias Administrativas o distintas ramas de la Administración General (Especializaciones o maestrías en Administración Pública, en Gestión Turística, en Administración Tributaria, en Gestión de Organizaciones No Gubernamentales, en Administración de la Salud o en organizaciones de la salud, etc.).

4. La investigación, lo académico y la innovación requieren formación específica. La temática administrativa o de gestión se asocia en forma creciente también a estas actividades. Aparecen, maestrías o especializaciones en Administración de la Educación, en Gestión Cultural, en Gestión del Conocimiento, etc.

5. Existe consenso en que la capacitación aludida en los dos puntos anteriores debe obtenerse en el postgrado. Por otra parte, existen Doctorados en Administración con diversas exigencias previas.

6. En organismos públicos y comisiones de evaluación y acreditación se ha estudiado el tema de los postgrados en Administración que, siendo los más requeridos (como ya se ha dicho) presentan una baja tasa de graduación porque los maestrandos, generalmente ocupantes de puestos de gran actividad en las organizaciones, carecen de tiempo y vocación para realizar la tesis exigida. En tal sentido, en algunos países se distinguen los llamados postgra-

dos “Profesionales” de los “Académicos”, siendo éstos últimos los que exigen tesis.

7. A nivel de grado, salvo contadas excepciones, la Licenciatura en Administración u otras carreras similares abarcan 5 años de estudio y alrededor de 3000 horas. Sus graduados son considerados profesionales en Ciencias Económicas, existiendo leyes nacionales y provinciales que regulan el ejercicio profesional. La tasa de colegiación de los graduados en Administración es muy baja en relación a los contadores, seguramente porque la mayoría trabaja en relación de dependencia o en consultoras. Por su parte, la gran mayoría de los Licenciados en Economía no se encuentra matriculado.

8. Los cambios en las áreas funcionales de las empresas que se muestran en Apéndice adjunto muestran como los graduados en Administración con título de grado han incrementado su participación activa en las mismas, independientemente de otras tareas que realizan como analistas, consultores, asistentes, etc.

9. Es necesario debatir cómo se forma a los administradores, tanto en el grado como en el postgrado. Y, otros interrogantes conexos, como algunos que aparecen como evidentes para un importante número de docentes:

▶ ¿Por qué resulta muchas veces más fácil aprobar una asignatura, seminario, taller o módulo en el postgrado que en el grado?

▶ ¿Por qué resulta tan complicado evaluar los programas y acciones concretas que se realizan en las cátedras?

▶ ¿De qué manera, con qué frecuencia y con cuáles criterios se modifican

contenidos, objetivos, actividades, bibliografía, material auxiliar, etc.?

▶ ¿Quién se preocupa por los estudios del nivel de grado dada la proliferación de los postgrados y los comentarios que se realizan respecto de que la competencia profesional que antes se lograba en el primero, ahora sólo se alcanza en de los niveles citado?

Existen distintos enfoques para el estudio y la enseñanza de la Administración así como distintos métodos y técnicas de aprendizaje. En este trabajo, no se podrán abordar todos los interrogantes y temas señalados en este apartado. Simplemente, se presentará, en forma general y sucinta, una análisis comparativo de

1. Dos formas de enseñanza de la Administración y sus correlatos: planes de estudio, contenidos, bibliografía y proceso de aprendizaje.
2. Las competencias que deben poseer los graduados en Administración, según distintas investigaciones.

Para ello, se han consultado artículos, trabajos presentados y material de las conferencias dictadas en los Congresos de Adenag 2003/08 y otras reuniones docentes por los profesores N. Fernández Lamarra, R. Martínez Nogueira, M. Mena, L. Galán, S. J. Barcos, E. Morales, A. Codina, M. Díaz Suárez, F. Suárez, E. Denda, V. Zamora, J. Aucassi, R. Ruiz, y R. Olmedo. Asimismo, se han consultado los textos tradicionales de Administración General (Stoner, Robbins, Chiavenato, Koontz y O'Donnell, Donnelly, Hampton, Hermida, Kliksberg, Perel) y otros trabajos que se indican a continuación:

▶ De Petris, M.: Informe sobre la carrera de Administración del Proyecto Tunning.

▶ Pisani, Olga y otros: "Evaluación de planes de estudio en instituciones de educación superior" en Pedagogía, México, Vol. 2, Nro. 4, 1985

▶ Universidades nacionales y extranjeras (UNAM, UBA, U. Complutense de Madrid, U JMS-Tarija, U Nacionales de La Plata, Centro PBA, Mar del Plata, Patagonia Austral, Córdoba, de Cuyo y del Sur y Universidad Privadas: Torcuato Di Tella, B. Pascal, Maimónides, etc.): Planes de estudios en Ciencias Económicas y de los postgrados en Administración.

▶ Ministerio de Educación: Programas de postgrado

▶ CODECE: Borradores para el proceso de acreditación.

Asimismo, en el tema de las competencias y los principios del aprendizaje se encuestaron a 50 docentes que pertenecen a ADENAG, Asociación Nacional de Docentes e Investigadores en Administración General de la República Argentina.

III

Habiendo comparado planes de estudio de universidades argentinas y extranjeras y programas de estudio del área de Administración General³, se observa lo siguiente:

1. Las Facultades de Ciencias Económicas o de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidades españolas ofrecen los títulos de Licenciado en Administración y Dirección de

³ Universidades españolas (Complutense y Autónoma de Madrid, Islas Baleares, Autónoma de Barcelona, de Castilla-La Mancha, etc.), argentinas (UN La Plata, UBA, U N de la Patagonia, U N Mar del Plata, UN Centro PBA, etc.)

Empresas a nivel de grado, Asimismo, ofrecen maestrías tipo MBA (Master en business administration o en dirección de negocios). La formación en gestión o administración pública a nivel de grado se realiza en otras facultades (Cs. Políticas, v.g.). Debe recordarse que en España, denominan Dirección a lo que en América llamamos Administración porque éste último término lo circunscriben a lo público y han popularizado el galicismo “Gestión” para referirse a una parte del proceso administrativo.

2. En Argentina, la licenciatura en Administración se dicta en las Facultades de Ciencias Económicas o de Ciencias de la Administración y, excepcionalmente, en Ingeniería o Humanidades (v.g. Santiago del Estero).

3. En general, en ambos casos, la carrera de grado abarcaba 5 años y con entre 2.800/3.100 horas. En Europa, a raíz del Proceso de Bologna, se intenta imponer la idea de 240 créditos en 4/4,5 años total de carrera con años académicos de 60 créditos. Según el profesor Del Valle (UNAM), Europa se propone convertir en una economía más dinámica, competitiva, eficiente y con mayor cohesión social basada en el conocimiento sostenible. Los pilares del Espacio Europeo de Educación Superior son: 1) Un sistema homogéneo de créditos transferibles (ECTS - Medida del tiempo de trabajo del alumnado); 2) Estructura de títulos de grado, entre 180 y 240 créditos, y de postgrado, entre 60 a 120 créditos; 3) Titulación conjunta y 4) Suplemento europeo al título.

4. Las cátedras que tratan los aspectos generales de la Administración se denominan en Argentina (y casi todos los países de América): Administración General o Principios de Administración

o Introducción al a Administración o Administración I y abarcan en su desarrollo aspectos referidos a todo tipo de organizaciones (empresas de todo tipo, organismos públicos, ong o del tercer sector, organizaciones internacionales, etc.).

5. En España y en las Facultades de Ciencias Económicas y/o Empresariales el contenido general es tratado en una asignatura denominada “Economía de la Empresa”, donde sólo se incluyen problemas asociados a empresas.

6. En cuanto los contenidos,

▶ En Argentina, EEUU y otros países de América las materias introductorias incluyen; en general y salvo pequeñas diferencias:

- Los conceptos fundamentales en Administración, organización y gestión.
- Estructura de las organizaciones y su vinculación con los procesos y procedimientos; esto último con diferencias notorias de una facultad a otra.
- Evolución del pensamiento administrativo, con distinta profundidad, tiempo y abordaje.
- El proceso administrativo (Planificación, organización y coordinación del trabajo, dirección o conducción del personal, control y evaluación, decisión, comunicación e influencia –autoridad, poder y liderazgo-).
- Ambiente y relaciones organización y ambiente, nociones de cambio y adaptación, responsabilidad social y algunas cuestiones éticas y de deontología profesional.
- Particularidades y aplicación de las cuestiones teóricas generales en distintos tipos de organizaciones.

- Debate epistemológico y relación entre las disciplinas. Roles profesionales y del administrador.

Generalmente, se dice que se busca integrar el qué deben hacer las organizaciones y sus administradores con el qué hacen y el cómo lo hacen. Estos contenidos son abordados en una o dos cátedras del área de la Administración General y luego, los planes incluyen alguna materia intermedia, con contenidos más detallados de temas asociados a estructura, procesos, estrategia y teoría de las decisiones generalmente en un tercer año de la carrera. Por último, en los dos últimos años, se aborda -en detalle- el funcionamiento de las distintas áreas funcionales (Personal, Organización y Sistemas, Comercialización, Producción y Finanzas) y con una asignatura integradora final del tipo Dirección General y Control de Gestión, Dirección Superior y/o con un seminario de integración y aplicación profesional, los que muchas veces incluyen particularidades económico sociales regionales y nuevas teorías, experiencias y el avance de la investigación en este campo disciplinar.

► El tratamiento del tema del Proceso Administrativo, que es clave para la formación, se realiza en nuestros países en las materias introductorias y luego se amplía y completa en las asignaturas de los años superiores asociadas a las incumbencias y roles profesionales de los Licenciados en Administración. Bajo la influencia de los estudios de Estados Unidos y la óptica del Management, en nuestros países, los textos y estudios se concentran en las cinco grandes funciones o etapas/ciclos/subsistema del proceso/sistema administrativo (Pla-

nificación, Organización, Dirección o Conducción Coordinación y Control/Evaluación) y en las tres subyacentes (Decisión, Comunicación e Influencia: Autoridad, poder, liderazgo, etc.). No obstante lo expuesto, en muchas universidades la explicación de este tema no se limita al ámbito empresario sino que, por medio de ejemplos, casos y artículos seleccionados, se amplía a otras organizaciones.

► En España y otros países europeos, sólo se abordan cuestiones generales en la cátedra que, como hemos dicho, se denomina Economía de la Empresa porque los procesos en detalle y las herramientas se trabajan en la disciplina aplicada; o sea, sobre las actividades específicas en las que se ejercen las funciones o etapas del proceso administrativo. Más específicamente,

- el proceso administrativo se ve muy someramente en las materias introductorias
- se trata con más detalle en las cátedras que trabajan su aplicación; lo que llamamos el campo de las Ciencias Administrativas (Administración Financiera, Administración de la Producción y de las Operaciones, Administración de la Comercialización o Marketing, Administración de Personal o de Recursos Humanos, Organización y Sistemas o Administración de los recursos y tecnologías de la información) vistas como un proceso o subsistema de la economía de la empresa.

► Se puede corroborar lo expuesto en el punto anterior, analizando los contenidos de las Asignaturas ECO-

NOMIA DE LA EMPRESA; ellos incluyen los siguientes temas

- Fundamentos de la economía de la empresa. Concepto de empresa. Importancia socio económico. Evolución de las teorías sobre la empresa. Empresa y empresarios. Análisis de las funciones directivas
- Empresa y entorno. Relaciones. Competitividad. Información económica. Introducción a la dirección estratégica de la empresa.
- Estructura de la empresa. Formas jurídicas. La propiedad en la empresa. Tamaño, concentración y otros factores. Aspectos estructurales y del proceso de organización.
- El funcionamiento de la empresa. Decisiones empresariales. El sistema humano en la empresa.
- Áreas funcionales de la empresa. El sistema técnico, el de producción y el de marketing. Las funciones de apoyo.

Vale reiterar que el enfoque utilizado en el estudio y enseñanza se limita a empresa y pormenoriza las áreas funcionales. El proceso administrativo o de dirección se ve como un subsistema del sistema empresa. No se estudia en forma pormenorizado como tal sino junto con los procesos productivos, comerciales, financieros, de recursos humanos, etc. Este enfoque no se sólo privativo de España sino que se aplica en otros países de la Unión Europea.

▶ Las diferencias apuntadas plantean problemas al proceso de enseñanza aprendizaje. En Argentina, el debate generalista versus especialista, en nuestra disciplina, se resolvió a favor del primero con un título único de grado (Licenciado en Administración) para todo el país y sólo en las Uni-

versidades privadas existen Licenciados en Administración de empresas, en Recursos Humanos, en Marketing, etc. Este profesional está incluido entre los de las ciencias económicas donde los contadores públicos ejercen una gran presión por su número y tradición tanto en los Consejos Profesionales como en los Centros y Colegios de Graduados. Por ello, sobre todo en las Facultades de Ciencias Económicas existen varias asignaturas comunes (o ciclos básicos) con las otras carreras vigentes: Licenciado en Economía y Contador Público; de modo tal, que los graduados en las dos últimas, también puedan ejercer como administradores. En otros países de América Latina, con asociaciones de graduados en Administración muy fuerte, lo expuesto antes resulta más difícil; sus planes de estudio presentan ciclos, asignaturas y contenidos comunes más reducidos.

▶ En América, es central el rol de las asignaturas de enlace para que lo aprehendido en el primero y/o segundo año se aplique correctamente. La realidad muestra gran divorcio con las asignaturas de aplicación además de problemas semánticos y de abordajes no siempre articulados con el tronco madre y directriz de la Administración General y las teorías organizacionales. En Europa, se observan dificultades por un aprendizaje concentrado en los instrumentos de cada área, se otorga importancia a la formación de administradores o directores de niveles intermedios y su relación con la dirección general de la empresa (nivel superior o estratégico), se presume de realizar un aprendizaje mas significativo y con asociación más direc-

ta a la cuestión de las competencias pero se verifica una gran pobreza a la hora de adaptarse porque conocer el contenido de las disciplinas derivadas sin haber profundizado las cuestiones metodológicas de la general le resta capacidad de maniobra.

► En el ámbito de España y otros países europeos, se trata de modo diferente el campo público del privado, como si no existiera una disciplina general (Administración) a pesar de que los docentes y autores de los textos que se usan recurren constantemente a sus teorías y a los aportes de administrativistas que, por el carácter multidisciplinar del campo, pueden provenir de distintos campos del saber o haber tenido formación básica y experiencia de investigación diversa. Muchos aspectos del estudio de lo público están demasiado asociado a la política, la legislación y al derecho administrativo en detrimento de un desarrollo armónico y completo de la capacidad para administrar y gestionar. Algunas investigaciones aplicadas al campo de la salud o de la educación son presentadas al margen de las teorías administrativas generales como si se tratase de una jungla científica, con marcado divorcio epistemológico, en vez de basarse en la realidad multidisciplinaria y multifacético del conocimiento actual.

► Los docentes preocupados por este tema afirman, generalmente, que:

- Parece difícil que una actividad de dirección o administración se pueda aprender si no se manejan las actividades sustantivas (logística, producción o prestación de servicios, comercialización, finanzas, personal, sistemas, etc.).

- Tampoco parece posible comprender las actividades sustantivas enunciadas si no se manejan los roles y funciones de los administradores (gerentes, directivos, ejecutivos, etc.); es decir, la planificación, organización y coordinación del trabajo, la decisión, la comunicación, la influencia control y la evaluación.,

- Ambos enfoques se complementan. Esto, obviamente, con las diferencias lógicas según la organización y sistemas de que se trate, conforme relevancia.

- Existe más consenso respecto a que los programas curriculares de administración educativa, hospitalaria, tributaria y otras ramas similares deben situarse a nivel de postgrado. Pero, como se ha visto, este trabajo está referido al grado.

► Si bien ambos abordajes se complementan parece ser más complicado en América -frente a una reforma de plan de estudios o una redefinición del perfil profesional- resolver el tema de los ciclos básicos de estudio, de las asignaturas de enlace, de la ausencia de talleres o seminarios integradores de carácter obligatorio, de las incumbencias profesionales, etc. Y, sobre todo, hasta que no se asuma que ADMINISTRAR NO ES PARA CUALQUIERA. Al respecto, obsérvese en el cuadro del Apéndice como han evolucionado las áreas funcionales de las empresas y como los graduados en Administración han ido insertándose poco a poco en cada una de ellas, a pesar de ser una carrera nueva y sin incumbencias protegidas, como las tradicionales profesionales liberales (abogados, contadores, ingenieros).

► Con relación a la bibliografía utilizada en las universidades latinoamericanas para la enseñanza de la Administración, cabe destacar que, la mayoría de los textos, son traducciones de textos tradicionales preparados por profesores norteamericanos (Stoner, Koontz-Weirich, Robbins, Kast-Rosenzweig, Donnelly-Gibson-Ivancevich, Hampton, entre otros. También se utilizan textos de autores latinoamericanos; en general, circunscriptos a cada país o a la región de influencia de la Universidad así como selecciones, resúmenes y trabajos ad-hoc preparados por los profesores. La estructura básica de estos textos es muy similar. Una primera parte (algunas veces divididas en dos) sobre aspectos generales referidos a Administración y administración de organizaciones, el trabajo del administrador o directivo, la evolución del pensamiento administrativo, las relaciones de las organizaciones con el ambiente, la responsabilidad social y la ética en los negocios. Otra gran parte en los textos, generalmente dividida en varios capítulos, lo ocupan las Funciones de la Administración o Proceso Administrativo (Planificación, organización, dirección, coordinación y control, incluyendo también temas de Decisión, Comunicación e Influencia). Las cuestiones de la estructura son tratadas junto con el proceso de organización del trabajo o la función organización; ésta en pocos casos abarcando cuestiones de asignación de recurso, reorganización o rediseño, sistemas y procedimientos. El proceso de influencia (autoridad, poder y liderazgo) y el de comunicaciones son presentados, en varios casos, dentro

del proceso de dirección aunque los conceptos básicos de autoridad formal se ven junto con el de organización. En algunos textos, los menos, se tratan aspectos del funcionamiento de las tradicionales áreas funcionales de las empresas y/o algunas particularidades por tipo de organización. Desde la aparición de los trabajos de Mintzberg todos los textos explican los roles del administrador relacionándolos con las funciones y/o procesos antes mencionados, explicándose la actividad gerencial tanto centrada el ¿qué hacen y como contribuyen? (función) como en el ¿cómo lo hacen y qué papeles asumen y subyacen en lo que hacen? (rol). También tomados de Mintzberg se tratan temas como los relacionados a la estructura organizacional (configuraciones, parámetros de diseño, mecanismos de coordinación, etc.), a la planificación estratégica y a los estilos gerenciales.

IV

Con relación a los principios del aprendizaje y las técnicas de capacitación usada, como se ha dicho se consultó a un número importante de profesores titulares, asociados, adjuntos, jefes de auxiliares docentes y ayudantes diplomados de más de 20 universidades argentinas.

Los resultados son los siguientes:

► Un importante número (35%) de los docentes consultados desconoce investigaciones que relacionan los principios del aprendizaje y las técnicas de capacitación. El 50% de los que conocen algún trabajo, inves-

tigación o artículo ha sido porque ha realizado cursos sobre temas de didáctica y pedagogía, un 25% porque se desempeña en áreas de capacitación en organizaciones públicas o privadas o se encuentra estrechamente vinculado a ellas, un 15% porque se ha vinculado con estos temas por actividades como consultor externo, un 5% por trabajar también en cátedras de Administración de Personal y el restante 5% señala que conoce muy vagamente la cuestión.

► Los que trabajan en áreas de capacitación, 7 docentes en total, en un taller realizado en La Plata, en el 2007, mencionaron:

- El alto grado la contradicción existente referida al hecho que los docentes usamos en el aula de una facultad, técnicas (como el método de la clase o la exposición con preguntas, los cuestionarios o los trabajos prácticos tradicionales con soluciones únicas predeterminadas) que son las que menos satisfacen los principios del aprendizaje.
- Como principios del aprendizaje a considerar a la Participación Activa, el Aprendizaje Efectivo, el Refuerzo y Retroalimentación, la Motivación y la Adecuación al educando.
- La búsqueda de modalidades para que los alumnos dejen el tradicional rol pasivo, reconociendo las restricciones que implican los RECURSOS AUXILIARES DOCENTES que sirven poco para ser incentivados y motivados en la búsqueda y logro de un aprendizaje significativo.
- La excepción la representan las asignaturas de los últimos años que realizan trabajos prácticos utilizando técnicas como Análisis, estudio y re-

solución de casos problemas, ejercicios de bandeja de entrada, simulación, discusión guiada y debates, juegos de empresas, etc.

Ellos mismo, manifestaron que en la capacitación organizacional en servicio utilizan éstas últimas técnicas en lugar de la tradicional exposición e intentan aunque no siempre logran, satisfacer tales principios de aprendizaje cuando trabajan con adultos (asalariados en relación dependencia) donde la preparación previa del material y el involucrarlos en aspectos de diseño y realización de los cursos parece resultar altamente motivador, reforzando el sentido de pertenencia con la organización y de compromiso con las actividades cotidianas y procesos de cambio y adaptación.

V

Con relación a las competencias y tomando como base las respuestas al Proyecto Tuning, según el trabajo de la Prof. De Petris y los Informes del Proyecto 6X4 (6 carreras, 4 ejes) debatidos en la reunión realizada en la Universidad Nacional de Cuyo en el año 2008, donde participaron los profesores Barcos y Galán de la UNLP, se les presentó a los 50 profesores antes citados, un listado de competencias y se solicitó indiquen cuales consideran más importantes y cuales menos importantes para ejercer el rol del Administrador y para considerar a la hora de reformular planes de estudio de la Licenciatura en Administración en las Universidades Nacionales.. El resultado es el siguiente:

COMPETENCIAS MENOS IMPORTANTES:

Evaluar marco jurídico aplicado a la gestión	14 por ciento
Formular planes de marketing	11 por ciento
Desarrollar y administrar la infraestructura tecnológica	11 por ciento
Desarrollar y administrar un sistema logístico integral	10 por ciento
Formular y optimizar sistemas de información	9 por ciento
Detectar oportunidades para nuevos negocios, productos o servicios	5 por ciento

COMPETENCIAS MÁS IMPORTANTES:

Desarrollar el talento humano	14 por ciento
Ejercer liderazgo para el logro y consecución de fines y objetivos	12 por ciento
Identificar, innovar y optimizar procesos básicos	9 por ciento
Desarrollar planes estratégicos, tácticos y logísticos	7 por ciento
Innovar y optimizar el proceso administrativo	5 por ciento
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y su entorno social	3 por ciento
Identificar y administrar riesgos organizacionales.	2,5 por ciento
Adoptar decisiones sobre inversiones, financiamiento, etc.	2,5 por ciento
Diseñar y rediseñar estructuras, procesos, sistemas y procedimientos	2,5 por ciento
Interpretar y usar la información contable, financiera, etc. para decisiones	2,5 por ciento

Obsérvese que

- ▶ Para las competencias más importantes, se necesitó incluir 8 de ellas para alcanzar el 55%. Las tres primeras juntas alcanzan el 35%.
- ▶ Para las menos importantes, el 55% se concentró en 5 competencias. Juntas, las tres primeras alcanzaron el 36%.

En el Taller posterior realizado con los profesores se asumió que algunas de las causas de las diferencias de opinión entre los docentes podrían ser:

- ▶ Edad, profesión y experiencia profesional de los docentes
- ▶ Cátedras de pertenencia y año del plan de estudio en que está ubicada
- ▶ Contexto regional y universidad de pertenencia
- ▶ El hecho de no haber realizado un taller y aclaratorio, previo al suministro del formulario a completar.

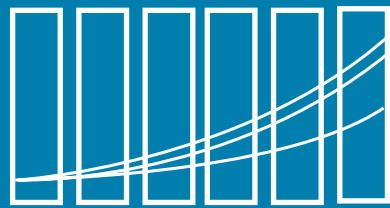
CAMBIOS EN LAS AREAS FUNCIONALES DE LAS ORGANIZACIONES⁴

Año	Contexto	Producción	Comercialización	Finanzas	Personal	Organización y sistemas
1900	Capitalismo monopolista. Ampliación mercados. Concentración empresarial Movimientos migratorios Estado no intervencionista Standardización de la Producción. Ideología burguesa	Énfasis en esta actividad. Producción masiva: Stock La tecnología en el trabajo es clave para lograr eficiencia (Criterio administrativo principal). Organización científica del trabajo: División del trabajo y sistematización de los conocimientos	Objetivo: Vender. Función pasiva. No estudia características del consumidor ni tipo de mercado. El precio es fijado por la empresa en razón del juego de oferta y demanda. La oferta define al producto.	Análisis de recursos propios. Tarea sólo descriptiva y documental. Enfoque basado exclusivamente en la cuestión empresarial.	Objetivo: Mecanización del obrero. No se considera la motivación. Sistema de incentivos individuales. Ataque sistemático a las culturas. Enfoque ingenieril de los procesos: Remuneraciones, control, dotación, formación, etc. El gerente de personal típico es un ingeniero o un idóneo.	Tareas: Estudio del trabajo, estándares, registración de stock, cantidades producidas, costos, etc. El grado de formalización es mínimo. El perfil profesional adecuado es el de un ingeniero.
1930	Etapas intermedia. Recesión. Movimientos sindicales. Conflictos, progresos y nuevas estrategias. Desarrollo gerencial e intervención estatal.	Ford: Tecnología de cintas transportadoras. Línea de montaje; vigente hasta hoy con adaptaciones. Relaciones técnicas con filosofías sociales	Sigue la función pasiva de esta actividad. Mercado monopolístico y oligopólico. Prioridad es la relación costo y precio.	Aparece una bibliografía diferenciada en esta área. Grandes temas: distribución de utilidades, funcionamiento de mercado de capitales, etc.	Comienzan los estudios del comportamiento. Nace la Psico Sociología Industrial. Escuela de las RR HH. En-foque desde el nivel superior. Perfil: Ingenieros, abogados, idóneos y primeros psicólogos laborales.	Modificación de los procesos de trabajo a la luz de cambios en cadenas de montaje. Influencia de los aportes de la Sociología clásica y de las Relaciones Humanas. Formalización media. Perfil: Ingeniero capacitado en RR HH
1950	Escasez de consumidos-res. Guerra fría. Alineamiento. Reconversion industrial. Oligopolios. Expansión. Estudios del contexto. Adaptación de la mano de obra. Modificaciones educativas.	Perfeccionamiento de la organización científica del trabajo para disminuir costos. Nuevas técnicas. La expansión de la empresa lleva a crear nuevos productos en forma constante.	Función activa. Estudios de mercado y competencia. Los precios no son fijados sólo por la empresa. Integración comercial. Publicidad masiva por nuevos productos	Importantes estudios sobre financiamiento público. Relaciones precio/costo. Estudios de costos. Teoría de las decisiones financieras. Cálculo económico.	Estudio de motivaciones, grupos y liderazgo. Lucha por comprensión de las subculturas. Rol sindical clave. Perfil: Idóneos. Mayor especialización: RR HH, Derecho laboral, Sociología del trabajo, Antropología. Incorporación de sociólogos. Resto similar.	Optimización de procedimientos y sistemas de información. Estudios de mercado. Información externa. Influencia neoclásica. Énfasis en organizaciones públicas. Mayor formalización. Perfil: Profesional en Cs. Económicas. Operadores de registro directo. Primeros analistas funcionales y de O y M.
1960	Formación de conglomerados y expansión de las multinacionales. Importante crecimiento económico y tecnológico. Agudos conflictos sociales. Capitalismo monopolista privado y estatal. Cuestionamiento al modelo. Crecimiento en investigación y desarrollo. Exigencia de mayor velocidad de respuesta y aceleración	Crisis del modelo de organización científica. Nueva división internacional del trabajo: Países centrales que operan tecnologías e importan productos de baja mano de obra. Comienzan a expulsarse industrias ecológicamente negativas. Incorporación importante de técnicos y profesionalización gerencial. Auge de la	Estudios sobre la competencia. Mejora del producto. Importantes avances en la investigación de mercado. Creación de una publicidad legitimadora del fenómeno multinacional. Nuevas estructuras y desarrollo de las divisiones por producto. Importante incorporación de técnicos y científicos.	Teoría del portafolio y otras sobre rendimiento de la inversión. Estudio de las funciones financieras internas. Dirección por objetivos. Inversión directa del capital extranjero. Financiamiento de actividades de investigación, mayor riesgo, etc. Presupuestos por programa, base cero,	Responsabilidad social de la empresa: Recursos humanos y relaciones humanas. Reconocimiento y examen de las subculturas. Incorporación de generalistas. Redefinición del área de personal y de sus competencias. Perfil similar al del período anterior. Poco a poco, van disminuyendo los idóneos. Aparece una preocupación por profesionalizar el área y someterla a los mismos	Información para planificar. Medios mecánicos. Primeros instrumentos más sofisticados. Análisis de relaciones con usuarios. Primeros grandes centros de cómputos. Aparece el enfoque orgánico, nueva concepción estructural y teoría general de sistemas. Formalización máxima. Perfil: Analistas y programadores, en una primera etapa. Incorporación de graduados en Cs. Exactas, Informática e Ingeniería. Analistas organizacionales influidos por teorías del

⁴ Barcos, S. J. : Obra citada en I.

	de los cambios. Críticas a las burocracias.	planificación y control de la producción	asignación de recursos por áreas, etc.	critérios de eficiencia que las restantes.	Desarrollo Organización y Administración por objetivos. Adaptación en Cs. Es.
Año 1975	<p>Contexto</p> <p>Crisis económica. Búsqueda de un nuevo modelo. Evolución sin igual de la tecnología de la información. Crecimiento de la deuda externa de los países pobres y democracias empobrecidas. Intervenciones militares en varios países. Ideología predominante surgida de técnicos y profesionales. Cambios permanentes en educación.</p>	<p>Producción</p> <p>Nuevas tecnologías. Nuevos paradigmas que reemplazan al Taylorismo y Fordismo. Perfeccionamiento de los instrumentos y técnicas d todo el ciclo productivo.</p>	<p>Finanzas</p> <p>Estudio minucioso del comportamiento del mercado y las inversiones. Funciones financieras internas y externas.</p>	<p>Personal</p> <p>Problemas para adaptarse a la tecnología y a la crisis económica. Legitimación y exaltación de las subculturas. Menor poder sindical. Perfil: Diversos analistas (O y M, Recursos Humanos, RRHH, etc.). Primeros egresados universitarios en Administración, Personal, Relaciones Humanas y Recursos Humanos. Continúan los abogados e ingenieros.</p>	<p>Organización y Sistemas</p> <p>Nuevas formas de organización del trabajo. Desarrollo de grandes sistemas de información y de grandes equipos. Bases de datos jerárquicas y relacionales. Esbozos de teoría de la contigencia y nuevos esquemas formales. Perfil: Expertos en informática con distinta formación básica. Aparecen los primeros postgrados en Ingeniería, Exactas y Ciencias Económicas. Consolidación de los licenciados en Administración en todo el área; analistas programadores, en los Centros de Cómputos, y analistas funcionales, con usuarios.</p>
1995	<p>Globalización de lo mercados y de la información. Cooperación internacional y empresaria. Desaparición de la URSS, caída, en algunos aspectos, de las superpotencias y aparición de otros países con roles preponderantes. Desmembramiento de los países de la ex Yugoslavia. Aislamiento cubano. Integración económica global y mercados comunes. Crisis del petróleo. Guerras en distintas zonas y frentes. Alternancia democrática en América Latina. Educación por competencias.</p>	<p>Profundización de la etapa anterior. Substitución y adaptación de la Mano de Obra. Reorganización integral de las estructuras y los procesos de trabajo. Pauperización de las competencias asociadas a tecnologías anteriores y nuevos requerimientos de formación para el área. Esta área generalmente está ocupada por ingenieros, preferentemente industriales. El plan de estudios de esta carrera es, generalmente, muy similar al de la Licenciatura en Administración en buena parte de sus contenidos.</p>	<p>Estudios sobre la incidencia de la globalización y nuevos roles del estado sobre el mercado de capitales. Estudios sobre la relación a más largo plazo entre inversores y empresas. Dolarización financiera. Función típica de los graduados en Ciencias Económicas, donde los licenciados en Administración tienen una formación más profunda, según planes de estudios vigentes.</p>	<p>Nuevas formas de contratación. Exceso de oferta. Importancia de la capacitación y las competencias. Temor al desempleo. Nuevo marco legal y sindical. Subculturas organizacionales interrelacionadas. Enriquecimiento o empobrecimiento o puestos? Reorganización integral del área y las políticas. Cambios en los perfiles: Analistas integrales u organizacionales, profesionales con formación multidisciplinarias, mayor oferta y consolidación de los especialistas en personal, etc. Algunos licenciados en Administración trabajando c/ analistas de organización o institucionales.</p>	<p>Nuevas formas de organización del trabajo. Reingeniería y otras tecnologías. Informatización en tiempo real. Grandes redes y bases de datos en pequeños equipos. Telecomunicaciones, Internet, etc. Concepción distinta del concepto de área y revisión del valor de lo formal. Cambios en los perfiles: Analistas integrales. Formación básica y complementaria diferencial. Mayores ofertas de profesionales. Multidisciplinariedad y nuevo rol del analista funcional y el programador. Ventajas comparativas de los licenciados en Administración.</p>

JUNIO 2011



adenag