



ADMINISTRACIÓN GENERAL DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia

1º Edición

2017

LIBRO DIGITAL INTERACTIVO
CON VIDEOS Y LINKS

AUTOR EDITOR INDEPENDIENTE
REPÚBLICA ARGENTINA



Autor: Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia, Cdor. Lic. Agr.
www.penafarinaccia.com

CATALOGACIÓN

Peña Farinaccia, Jonatan Adrián
Administración General de Empresas Agropecuarias / Jonatan Adrián Peña Farinaccia. - 1a ed. - Beccar: el autor, 2017.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-42-5589-1

1. Actividad Agropecuaria. 2. Administración. 3. Organización. I. Título.
CDD 338.1

Primera Edición, septiembre 2017
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.743
Reservados todos los derechos

Prohibida la reproducción o uso tanto en español o en cualquier otro idioma, en todo o en parte por ningún medio mecánico o electrónico, para uso público o privado, sin evidenciar la indicación de la autoría utilizando la correspondiente cita bibliográfica.

Copyright © 2017 - ISBN 978-987-42-5589-1
info@penafarinaccia.com

ACLARACIÓN: La presente obra es de uso gratuito para el público y se puede descargar en formato digital PDF de la página www.penafarinaccia.com o solicitar al mail info@penafarinaccia.com

ISBN 978-987-42-5589-1





Autor: Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia, *Cdor. Lic. Agr.*
www.penafarinaccia.com

Datos del Autor



Dr. JONATAN ADRIAN PEÑA FARINACCIA

Nació en San Isidro, provincia de Buenos Aires, República Argentina, en el año 1986. Cursó sus estudios secundarios en la casa salesiana Instituto Dr. Juan Segundo Fernández, obra de Don Bosco, en la misma localidad. Luego ingresó al Colegio Militar de la Nación donde comenzó la carrera de Oficial del Ejército Argentino en la especialidad de Arsenales. Optó por la baja voluntaria de dicha institución para luego ingresar a la Universidad de Belgrano, donde obtuvo el grado de **contador público** en la Facultad de Ciencias Económicas y el grado de **licenciado en Administración y Gestión de Agronegocios** en la Facultad de Ciencias Agrarias de la misma casa de estudios. Ha

sido distinguido en ambas carreras en 3 ocasiones, como estudiante con mejores aptitudes académicas y mejora compañero, votado por sus pares.

Desempeña diversos cargos docentes en cátedras de Administración, Organización de Empresas, Estrategia y Competitividad de Sistemas Agroalimentarios en la Universidad de Belgrano, Universidad de Buenos Aires, Universidad Católica de Santiago del Estero, entre otras. También ha sido tutor y jurado de diversas tesis de grado.

A nivel institucional, se desempeña como Secretario Académico de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Belgrano¹. Desarrolló el plan de estudios de la Licenciatura en Gestión de Agroempresas de la Facultad de Estudios a Distancia y Educación Virtual de la Universidad de Belgrano y se desempeña como coordinador y referente de dicha carrera. También se desempeña como cuadro técnico del Instituto de Promoción de la Competitividad de la Fundación Agronegocios y Alimentos². Se desempeñó como coordinador de los departamentos de *Política Fiscal y Tributaria* y *Sustentabilidad y Política Ambiental* de la Coordinadora de Industrias de Productos Alimenticios³ (COPAL).

Fundó ACP Negocios Inmobiliarios⁴ en el 2009 y actualmente se desempeña como gerente administrativo de dicha firma. También es titular de PEÑA FARINACCIA Servicios Profesionales⁵, estudio contable y consultora en formulación de proyectos, planificación estratégica y agronegocios en la localidad de Beccar, partido de San Isidro.

Como consultor ha realizado numerosos trabajos con diferentes empresas y organismos del gobierno argentino a nivel nacional, provincial y municipal; entre ellos, la coordinación de Planes Estratégicos y Planes de Mejora Competitiva de diferentes clústers y cadenas de valor en las Provincias de Buenos Aires, Misiones, San Juan, Salta y Córdoba. Se ha desempeñado como consultor de diferentes programas del Ministerio de Producción de la Nación, Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación, Ministerio de Agroindustria de la Nación, PROSAP y el Consejo Federal de Inversiones. A nivel local, ha realizado consultorías en el Municipio de Tandil y el Municipio de Marcos Juárez, entre otros.



Seguime en Facebook como
[Estudio Peña Farinaccia](https://www.facebook.com/EstudioPeñaFarinaccia)



Seguime en mi Canal “[Jonatan Peña Farinaccia](https://www.youtube.com/channel/UC...)” de YouTube
para ver los videos del Libro

¹ www.ub.edu.ar

² www.agronegocios.org.ar

³ www.copal.org.ar

⁴ www.acpneqinmobiliarios.com.ar

⁵ www.penafarinaccia.com



Autor: Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia, *Cdor. Lic. Agr.*
www.penafarinaccia.com

Agradecimiento

A mi familia, amigos y a mi querida Universidad de Belgrano, casa que me abrió las puertas al mundo y me ayudó a ser cada día mejor profesional, con valores éticos y leales a la vocación de enseñar.



Autor: Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia, *Cdor. Lic. Agr.*
www.penafarinaccia.com

Prólogo

¿Por qué Administración General de Empresas Agropecuarias?

La administración tiene como principal objeto de estudio a las organizaciones, cualquiera sea su tipo: pública, privada, con o sin ánimo de lucro, civil, militar, etc. Probablemente, cualquier persona que habite este planeta integre una organización, formal o informalmente, ya que los seres humanos somos seres sociales y la forma de convivencia tiene que ver con cómo armamos estructuras organizacionales.

El sector agropecuario no escapa de estas afirmaciones, siendo necesaria la formación de profesionales que lideren dicho sector tanto del ámbito privado, como del público o institucional. Existen números programas de estudios universitarios en la región, algunos de los cuales forman profesionales con habilidades técnicas específicas de cada una de las ramas productivas del agro. Entre ellas podemos destacar, la agricultura, la horticultura, la ganadería en todas sus dimensiones, la vitivinicultura, la citricultura, la piscicultura, la silvicultura, etc. Muchos de estos programas preparan a los profesionales para desempeñarse en el terreno productivo con un alto contenido de conocimiento técnico, pero encuentran serias dificultades a la hora de aplicar los mismos, o crear o insertarse dentro de una estructura organizacional donde tienen que interactuar con otras personas con formación diferente a la técnica. En respuesta a esto, las universidades en las últimas décadas han creado programas de estudio con la intención de formar gerentes de empresas con una visión más amplia que la técnico productiva, incluyendo el conocimiento de las ciencias económicas, la administración, las finanzas, la dirección de personas, la comercialización, las ciencias sociales, la contabilidad, el derecho, entre otras, ya que los gerentes día a día tiene que interactuar con bancos, estudios contables, estudios jurídicos, corredores de comercio, organismos de gobierno, clientes, proveedores, etc., no siendo suficiente el conocimiento de las cuestiones agronómicas o veterinarias, solamente.

Ésta obra busca generar una herramienta del conocimiento para que los futuros profesionales de la gestión agropecuaria puedan interiorizarse en el mundo de la administración con una óptica generalista de las organizaciones. Comprender los conceptos básicos de la teoría general de la administración y vincularlos con las particularidades de las empresas agropecuarias. Esto es necesario, antes de avanzar en el estudio específico de las características productivas de dichas empresas. En otras palabras, esta obra es ideal para aquellos interesados en introducirse en el estudio de la administración agropecuaria, sean estudiantes de administración o profesionales técnicos graduados.

Este libro está dirigido a: estudiantes de carreras de grado y pregrado en administración, producción y/o gestión de empresas agropecuarias, como así también profesionales técnicos graduados que deseen formarse como asesores de empresas agropecuarias, como ser ingenieros agrónomos, zootecnistas, médicos veterinarios, ingenieros en producción agropecuaria, contadores, economistas, y demás interesados y apasionados en el mundo de las empresas y negocios agropecuarios.

Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia

Contador Público Nacional

Licenciado en Administración y Gestión de Agronegocios

Profesor de Administración, Estrategia y Agronegocios

Secretario Académico de la Facultad de Ciencias Agrarias
de la Universidad de Belgrano

Titular de Peña Farinaccia Servicios Profesionales



Autor: Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia, Cdor. Lic. Agr.
www.penafarinaccia.com

Índice

Datos del autor	3
Agradecimiento	4
Prólogo	5
Unidad 1. Introducción a la Administración y las Organizaciones	9
<i>La organización. Principales características y niveles</i>	10
<i>La administración</i>	14
<i>El licenciado en administración como gerente profesional</i>	15
<i>Las personas y las máquinas</i>	18
<i>Principales enfoques para el estudio de la administración</i>	20
<i>Los 14 principios de la administración de Henry Fayol</i>	22
<i>Síntesis de la Unidad</i>	29
<i>Actividad Práctica</i>	30
<i>Autoevaluación</i>	32
<i>Recursos de Extensión</i>	33
Unidad 2. El gerente y su campo de acción	34
<i>La cultura organizacional y sus dimensiones</i>	35
<i>El ambiente organizacional</i>	38
<i>La responsabilidad social empresaria</i>	41
<i>El proceso de toma de decisiones</i>	44
<i>Los tipos de toma de decisiones</i>	46
<i>Problemas y decisiones</i>	47
<i>Estilos en la toma de decisiones</i>	49
<i>Síntesis de la Unidad</i>	50
<i>Actividad Práctica</i>	51
<i>Autoevaluación</i>	52
<i>Recursos de Extensión</i>	52
Unidad 3. La estrategia y la planificación	53
<i>Tipos de planes</i>	55
<i>La planificación y los objetivos</i>	56
<i>Administración estratégica</i>	58
<i>Las 4 grandes estrategias corporativas y el análisis FODA</i>	68
<i>Análisis estructural</i>	71



Autor: Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia, *Cdor. Lic. Agr.*
www.penafarinaccia.com

<i>Estrategias competitivas según Michael Porter</i>	73
<i>Técnicas para evaluar el ambiente</i>	74
<i>El presupuesto para la ejecución de la estrategia</i>	75
<i>La administración de proyectos</i>	76
<i>Síntesis de la Unidad</i>	77
<i>Autoevaluación</i>	78
<i>Recursos de Extensión</i>	78

Unidad 4. La organización y el diseño **79**

<i>Diseño de estructuras organizacionales</i>	81
<i>Especialización de trabajo y departamentalización</i>	85
<i>Cadena de mando y amplitud de control. Centralización y descentralización</i>	87
<i>Mecanismos coordinadores</i>	91
<i>Configuraciones estructurales</i>	92
<i>Administración de RHH o dirección de personas</i>	93
<i>Administración del cambio y la innovación</i>	96
<i>Síntesis de la Unidad</i>	101
<i>Actividad Práctica</i>	102
<i>Autoevaluación</i>	102
<i>Recursos de Extensión</i>	103

Unidad 5. La dirección o conducción de personas **104**

<i>El comportamiento humano</i>	106
<i>Las personalidades y el tipo de puesto a ocupar</i>	108
<i>Administración de conflictos</i>	111
<i>La motivación</i>	116
<i>Relaciones de valor como determinante del comportamiento</i>	123
<i>Liderazgo</i>	126
<i>Síntesis de la Unidad</i>	130
<i>Actividad Práctica</i>	132
<i>Autoevaluación</i>	132
<i>Recursos de Extensión</i>	133

Unidad 6. Sistemas de calidad y control **134**

<i>Qué es el control y qué importancia tiene</i>	135
<i>Qué tipos de control existen.</i>	136
<i>Características de un sistema de control efectivo</i>	137
<i>El aspecto disfuncional del control</i>	140
<i>Ética en el control</i>	140
<i>Administración de operaciones</i>	142
<i>Tipos de control de operaciones</i>	145



Autor: Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia, Cdor. Lic. Agr.
www.penafarinaccia.com

<i>Normas internacionales de calidad</i>	146
<i>Herramientas y técnicas de control</i>	149
<i>La disciplina y su importancia en el manejo del personal</i>	153
<i>Síntesis de la Unidad</i>	155
<i>Actividad Práctica</i>	155
<i>Autoevaluación</i>	156
<i>Recursos de Extensión</i>	157
Respuestas de Autoevaluaciones	158
Bibliografía	159



Autor: Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia, *Cdr. Lic. Agr.*
www.penafarinaccia.com

UNIDAD 1

Introducción a la Administración y las Organizaciones.



Autor: Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia, *Cdor. Lic. Agr.*
www.penafarinaccia.com

INTRODUCCIÓN

En esta primera unidad nos proponemos que usted conozca los principios básicos de la administración y las organizaciones. Para esto, veremos cuáles son las funciones de la administración y cómo están constituidas las organizaciones. Asimismo, plantearemos el rol del licenciado en administración/gestión como gerente e identificaremos cuáles son las habilidades administrativas; los sistemas de administración; el capital social; niveles, tipos y tamaños de la organización. También conoceremos la evolución y teorías de la administración como la Administración Científica, General, Cuantitativa y Organizacional. Finalizaremos trabajando los 14 principios de la administración de Henry Fayol.



En relación con los contenidos planteados, en esta unidad esperamos que usted pueda alcanzar los siguientes objetivos:

- ❖ Identificar las partes de una organización,
- ❖ Comprender el rol del gerente y los diferentes estratos gerenciales,
- ❖ Interpretar el rol de otros profesionales dentro de la organización,
- ❖ Conocer las teorías y principios sobre las cuales se sustenta la administración
- ❖ Comprender la importancia de la generación de capital social dentro y fuera de las organizaciones como motor generador de nuevas oportunidades.

LA ORGANIZACIÓN. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y NIVELES



Para comenzar a desarrollar esta primera unidad, definiremos qué entendemos por “Organización”. Para esto, retomamos a los Doctores en Administración (D.B.A.) Stephen Robbins y Mary Coulter, quienes la definen como *“una agrupación deliberada de personas para el logro de un propósito específico”*⁶. En el siguiente gráfico se pueden observar los componentes básicos de una organización, sin los cuales la misma no es considerada como tal.

Gráfico N°1 – Características de una organización



Fuente: elaboración propia en base a Robbins S. y Coulter M., 2000.

⁶ Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración. Manual de Administración de Empresas. Sexta Edición. México. Prentice Hall.*



Autor: Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia, *Cdor. Lic. Agr.*
www.penafarinaccia.com

Consideramos importante destacar que cuando el autor habla de **estructura deliberada** hace referencia a que existe una organización intencionada en la que debe haber más de una persona, para que estrictamente sea considerada una organización desde el punto de vista del estudio de la administración. El mencionar al **propósito distintivo** hace referencia a que debe existir un objetivo común materializado en metas.

Nos detendremos ahora en estos puntos ya que estas 3 variables son las que nos van a determinar el tipo de organización con la cual trabajamos.

Por ejemplo, cuando hablamos de una Fundación, estamos haciendo referencia a una organización con el propósito de no lucrar y generar algún tipo de ayuda social, la cual va a tener una estructura deliberada para cumplir su propósito y va a estar constituida por personas, las cuales van a tener una forma de ver y entender el mundo (modelo mental) completamente diferente a las personas que integran una empresa con fin de lucro como puede ser una empresa agropecuaria o una empresa de venta de productos financieros.

LECTURA RECOMENDADA

Apartados "Dominio personal" y "Modelos mentales" de Senge, P. (2005) "La quinta disciplina en la práctica". Buenos Aires. Editorial Granica.

Es importante recordar que las herramientas de gestión que se aplican en una organización con o sin fin de lucro no varían significativamente. Lo que varían son las personas, los propósitos distintivos y las estructuras. El gerente que debe conducir una empresa va a utilizar herramientas de gestión acordes a la actividad que desarrolla la empresa, en cambio el gerente que debe conducir una unidad hospitalaria o un cuartel de bomberos va a utilizar herramientas de gestión muy similares, pero adaptadas al tipo de personalidades que integran dichas organizaciones.

A modo de ejemplo, podríamos mencionar que, cuando se dice: *"no es lo mismo conducir una empresa que conducir una provincia"*, se hace específicamente referencia a que las personas que integran estos dos tipos de organizaciones conciben diferente su rol social y alinean sus objetivos de vida en consonancia con la organización que integran. En consecuencia, no podemos aplicar el mismo paquete de estrategias de motivación para un ingeniero agrónomo de una empresa agropecuaria que para un ingeniero agrónomo del Ministerio de Agroindustria de la Provincia de Buenos Aires.

En este sentido, la habilidad del gerente para adaptarse a cada organización está relacionada con su conocimiento de las herramientas de gestión y del comportamiento de los seres humanos, así como del manejo de grupos.

En el siguiente gráfico podemos observar que las organizaciones poseen diferentes niveles. Cada uno tendrá a cargo el desarrollo y ejecución de diferentes actividades. Por otro lado, las personas que deban integrar cada uno de esos niveles requerirán diferentes tipos de habilidades y formación.



Autor: Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia, Cdor. Lic. Agr.
www.penafarinaccia.com

Gráfico N°2 – Niveles de una organización.



Fuente: elaboración propia en base a Robbins S. y Coulter M., 2000.

Retomando el gráfico anterior, podemos decir que en la cumbre estratégica se hallan los **gerentes de alto nivel** de la organización, quienes se encargan de *planificar, organizar, dirigir y controlar* toda la compañía en su conjunto. Allí se toman las decisiones estratégicas de la compañía como la determinación de la visión, misión, objetivos, o el ingreso o retirada de la empresa a un negocio, las políticas de financiamiento, producción, gestión del personal y en especial se establecen vínculos con el afuera de la organización. Aquí juega un rol importante el capital social de un gerente o una organización, que está dado por la cantidad de contactos y vínculos que tengan los gerentes de la organización con los actores externos, ya sean integrantes de otras empresas, de organismos públicos, privados o asesores.

Planificar, organizar, dirigir y controlar son las 4 actividades básicas del gerente, cualquier fuese su ubicación en la estructura organizacional.

LECTURA RECOMENDADA

Capítulo 4 (Página 28 a 39) de SENESI, Sebastián, "El capital social como factor de producción en los sistemas de Agronegocios en Argentina. Un análisis comparado de los sistemas aviar, vitivinícola y vacuno". Link de acceso al documento <http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/maestria/2012senesisebastian.pdf>

En la medida que los gerentes de alto nivel tengan un buen capital social, se generará una red de contactos y se motorizarán nuevas oportunidades de negocio para la compañía. Muchas veces las oportunidades aparecen y desaparecen en cuestión de horas y el hecho de estar en el momento justo con la persona justa o el estar presente en la mente de las personas, que a menudo son generadoras de oportunidades, hace que la organización pueda tener éxito en el desarrollo de las actividades.

Para la generación de capital social se debe estar afuera de las instalaciones de la compañía (física o virtualmente). Para lo cual se requiere de un sistema de gestión que no dependa de la presencia permanente de nadie, ya que si todas las decisiones operativas de una organización pasan por el gerente general (CEO⁷) nos encontramos ante una organización *centralizada*, donde la mayoría del poder de decisión recae sobre una o pocas personas, mientras que si los gerentes de nivel medio tienen autoridad suficiente para conducir la operatividad diaria de la compañía, nos encontramos con una estructura a la que llamaremos *descentralizada*.



⁷ Del inglés: Chief Executive Officer



Autor: Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia, *Cdor. Lic. Agr.*
www.penafarinaccia.com

LECTURA RECOMENDADA

Capítulo 5 de Mintzberg, H. (2004). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires. El Ateneo

En consonancia con esto, podemos mencionar que un gran problema de las PyMES⁸ de la Argentina es la centralización. Una empresa donde todas las decisiones deben pasar por una o pocas personas es probable que registre altos niveles de deserción de los “talentos”, mientras que las personas que queden serán aquellas que no tengan otra oportunidad o que nos les interese seguir creciendo profesionalmente. Esto tiene explicación en que las personas con talento cuanto llegan a un límite migran a otras organizaciones para poder seguir creciendo y no dudan a la hora de tomar la decisión, ya que si permanecen en las estructuras centralizadas terminan desmotivadas y frustradas.

Video
del
tema

Por otra parte, los **gerentes de línea media** son aquellos que están a cargo de las diferentes áreas de la compañía. Cada gerente departamental estará a cargo de la planificación, organización, dirección y control de su área. En este nivel los gerentes tienen una visión más parcializada de la compañía, ya que sólo ven a fondo su área y no conocen en detalle el resto de los departamentos, ya sea porque no entienden la temática o porque como la compañía es muy grande tienen poco contacto con cada área. Aquí surge la importancia del acatamiento de las ordenes de la gerencia general, ya que cuando a un gerente de departamento se le imparte una orden, sólo va a evaluar la orden en función de lo que conoce (su área) y no va a tener la visión completa del equilibrio que debe mantener la compañía en todas sus áreas.

El **núcleo operativo** está integrado por todo el personal que desarrolla **las actividades operativas que tienen que ver directamente con el propósito de la compañía**, por ejemplo en un establecimiento agropecuario, el núcleo operativo va a estar integrado por el tractorista que siembra, o el personal que pulveriza, etc., en cambio en un hospital el núcleo operativo va a estar integrado por los médicos o enfermeros de planta, guardia, etc., ya que el propósito de estas organizaciones son la producción agropecuaria o la atención médica respectivamente. **Es importante identificar esto, ya que el núcleo operativo no tiene necesaria vinculación con el nivel de capacitación, sino con la realización de las actividades operativas de la organización.** Otro ejemplo podría ser una universidad, donde el objetivo sea educar, en consecuencia, el núcleo operativo va a estar integrado por los profesores.

LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Es muy importante abordar el concepto de la organización que aprende, ya que el mismo pone de manifiesto la necesidad de los seres humanos de adaptarnos al entorno para poder subsistir en el mismo. Este concepto tiene relación directa con el estudio de las organizaciones, ya que condiciona la existencia de la misma.

LECTURA RECOMENDADA

Apartados “Los primeros pasos”, “Pensamiento sistémico”, “Visiones compartidas” y “Aprendizaje en equipo” de Senge, P. (2005) “La quinta disciplina en la práctica”. Buenos Aires. Editorial Granica.

Una organización que aprende es la que ha desarrollado la capacidad de adaptarse a su entorno en forma permanente y está abierta al cambio. Ahora bien, nos parece importante señalar que hace 50 años el mercado

⁸ Pequeña y Mediana Empresa.



Autor: Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia, *Cdor. Lic. Agr.*
www.penafarinaccia.com

era bastante estático, razón por la cual no era necesario que las empresas se adaptaran a sus fluctuaciones. Lo que se producía se vendía y el foco no estaba puesto en las necesidades reales del consumidor. A lo largo del tiempo, la competencia se fue desarrollando y la variedad de productos aumentó sustancialmente. Eso generó que muchas empresas que no se supieron adaptar a los cambios hayan desaparecido. En los últimos 20 años el rol de la informática aceleró aún más el proceso de cambio y esto obligó a las empresas del siglo 21 a adoptar una capacidad de adaptación permanente a las demandas del mercado. Los canales de comunicación se multiplicaron y los consumidores hoy exigen mucho y más rápido. Si una empresa no es capaz de brindar un correcto servicio, va a haber otra que seguramente lo hará.

LA ADMINISTRACIÓN

Comenzamos este apartado retomando a Robbins y Coulter, quienes definen a la administración como *“el proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficiente y eficazmente, con otras personas y por medio de ellas”*⁹.

En este sentido, podemos definir al proceso como **funciones continuas** de las actividades primarias en las cuales participan los gerentes para cumplir con el propósito declarado de la organización. A continuación, describimos en forma sintética dichas funciones:

PLANIFICACIÓN

(Definir metas, establecer la estrategia y desarrollar subplanes para coordinar las actividades.)

ORGANIZACIÓN

(Determinar qué es necesario hacer, cómo se llevará a cabo y quién lo realizará.)

DIRECCIÓN

(Dirigir y motivar a todas las personas involucradas y resolver conflictos humanos.)

CONTROL

(Vigilar las actividades para asegurarse de que se realicen tal como fue planeado.)

Cabe destacar que como la definición lo dice, “Coordinar e integrar” es la actividad distintiva de un puesto de administrador, ya que se coordinan e integran las actividades de otras personas.



Por medio de la administración (es decir, a través de la coordinación e integración del trabajo de otras personas), las actividades de trabajo de la organización se llevan a cabo con eficiencia y eficacia. De aquí viene la fundamental importancia del “management”, entendido como aquella disciplina que busca conducir a las personas para el logro de los propósitos de la organización.

Nos parece interesante señalar que los licenciados en administración/gestión son los únicos que se forman para **conducir personas** en el ámbito civil a nivel de grado universitario con el propósito de llevar adelante una organización.

Ahora bien, teniendo en cuenta la importancia de estas 4 actividades básicas del gerente, consideramos necesario profundizar en las siguientes unidades de este libro, cada una de ellas.

⁹ Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración. Manual de Administración de Empresas. Sexta Edición. México. Prentice Hall.*



Autor: Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia, *Cdor. Lic. Agr.*
www.penafarinaccia.com

La planificación, organización, dirección y control son las actividades propias de un gerente, como apagar un incendio para un bombero, sanar un cuerpo para un médico y enseñar para un docente.

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN/GESTIÓN COMO GERENTE

Podemos decir que “gerente” se denomina al miembro de una organización que coordina e integra el trabajo de otros, en toda la organización o en una parte de ella como es un departamento o un grupo de trabajo.

Como venimos expresando, el gerente tiene como función cotidiana la *toma de decisiones* en las 4 actividades básicas que desarrolla. Desde el punto de vista teórico, este proceso requiere de una serie de pasos que detallaremos a continuación:

El GERENTE es la figura que estudiamos en Administración

- 1) Definición y análisis del problema
- 2) Evaluación y elección de las alternativas
- 3) Aplicación de las decisiones y observación del resultado



PLANIFICA

ORGANIZA

DIRIGE

CONTROLA

Es la persona que tiene el conocimiento de todas las áreas de la organización o departamento y es quien posee mas información para la toma de decisiones.

Cada gerente de área va a tener una visión global de su área, pero limitada del total de la organización.

El proceso de toma de decisiones es continuo y muchas veces los gerentes no disponen del tiempo necesario para la evaluación de todas las alternativas, lo que los hace fracasar en muchas oportunidades. Este proceso se denomina proceso racional para la toma de decisiones.

Gráfico N°3 - Proceso racional de toma de decisiones.



Fuente: Nestor Braidot, 2011.

Una forma muy usual de los gerentes exitosos para la toma de decisiones es la intuición, denominado proceso irracional, y entendido como una capacidad de las personas para prever lo que va a suceder en un futuro. Aunque no podemos darle una explicación científica aún, es insoslayable el hecho de que los seres humanos disponemos de capacidades como éstas, que no están al alcance de la ciencia actual. Para comprender esto vamos a interiorizarnos un poco en el funcionamiento del cerebro humano.



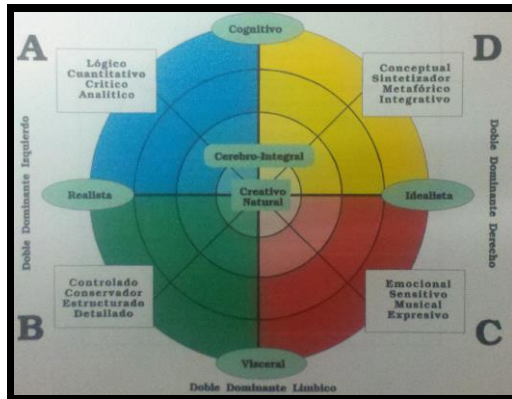
Autor: Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia, Cdor. Lic. Agr.
www.penafarinaccia.com

LECTURA RECOMENDADA

Capítulos 4, 5 y 6 de Braidot, N. (2010). *Neuromanagemet*. Buenos Aires. Granica y leer capítulo 12 de Daft. R. (2005) "Teoría y Diseño Organizacional". México. Editorial Thomson.

Según Ned Herrmann¹⁰ las personas poseemos un perfil cerebral, que está condicionado en función del sector del cerebro que más tengamos desarrollado. Este autor sostiene que nuestro cerebro está dividido en dos hemisferios, uno izquierdo y otro derecho. A su vez cada uno está dividido por la parte frontal y la parte posterior. El siguiente gráfico representa lo dicho.

Gráfico N°4 - Perfil Cerebral según Ned Herrmann.



Fuente: elaboración de AACREA, según Ned Herrmann, 2011.

El sector azul y verde (A y B) es el perteneciente al hemisferio izquierdo del cerebro, a su vez el azul corresponde a la corteza frontal y el verde a la corteza posterior. Lo mismo para el hemisferio derecho.

Todas las personas poseemos los 4 hemisferios, pero alguno posee mayor preponderancia sobre el resto. La preeminencia en el sector A, indica que son personas lógicas, cuantitativas, críticas y analíticas. En cambio, el predominio en el sector B revela personas controladoras, conservadoras, estructuradas y detallistas. Por el contrario, las personas que tienen preponderancia en el sector C son emocionales, sensitivas, musicales y expresivas y en las que prima el sector D son personas conceptuales, sintetizadores, metafóricos, integrativos y por sobre todo intuitivos.

Cabe destacar que ningún perfil es mejor que otro, sino que algunos se adaptan más para cumplir determinados roles. A continuación, podemos observar algunos perfiles típicos. A su vez dentro de cada cuadrante existen diferentes niveles de preponderancia. Como se ve en el gráfico anterior, cada cuadrante posee 4 anillos. Todos poseemos una ubicación en dichos anillos en cada cuadrante. Las personas que se ubiquen dentro del primero de algún cuadrante comenzando desde el centro, serán aquellas que tengan un

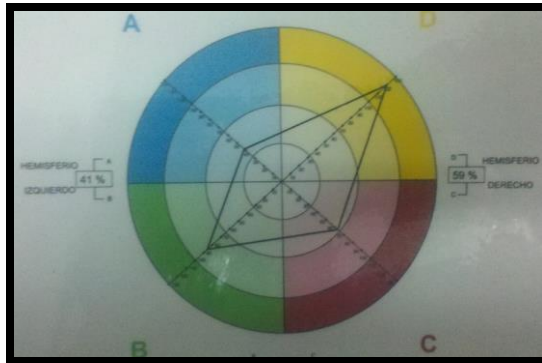
¹⁰ <http://www.herrmannlatin.com/acredita2.php>



Autor: Dr. Jonatan A. Peña Farinaccia, *Cdor. Lic. Agr.*
www.penafarinaccia.com

rechazo sobre ese cuadrante, si la ubicación fuese en el segundo anillo, aceptarán ese cuadrante, si se ubicase en el tercer anillo preferirán ese cuadrante y si se ubicasen en el cuarto anillo tendrán una fuerte influencia destacada de ese cuadrante en su personalidad. Para entender en forma más clara vamos a observar un perfil mental típico de empresario, donde se destaca el cuadrante B y D.

Gráfico N°5 - Perfil típico de empresario.

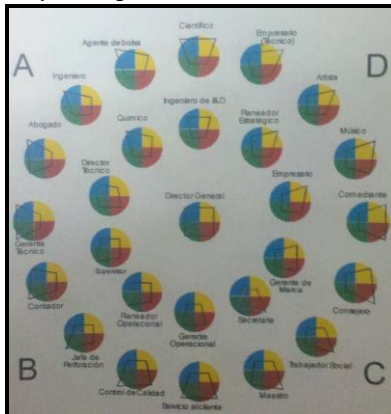


Fuente: elaboración propia, según Ned Herrmann, 2011.

Allí se puede observar que ese perfil se destaca en el cuadrante D donde surge la habilidad intuitiva y creativa y en el B donde surge la habilidad de estructura y control. También se posee habilidad en el C, fundamental para el trato con las personas para lograr la empatía necesaria que requiere la profesión.

En el siguiente gráfico se pueden observar diferentes perfiles típicos según Herrmann.

Gráfico N°6 - Perfiles Cerebrales típicos según Ned Herrmann.



Fuente: elaboración de AACREA, según Ned Herrmann, 2011.

Gracias por visitar este Libro Electrónico

Puedes leer la versión completa de este libro electrónico en diferentes formatos:

- HTML(Gratis / Disponible a todos los usuarios)
- PDF / TXT(Disponible a miembros V.I.P. Los miembros con una membresía básica pueden acceder hasta 5 libros electrónicos en formato PDF/TXT durante el mes.)
- Epub y Mobipocket (Exclusivos para miembros V.I.P.)

Para descargar este libro completo, tan solo seleccione el formato deseado, abajo:

