

La Administración y las Organizaciones

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

¿Qué es la Administración?

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

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

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

¿Por qué es importante estudiar Administración?

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

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

¿Qué son las organizaciones?

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

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

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

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

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

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

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

¿Cuáles son las características de las organizaciones?

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

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

¿Para qué sirven las organizaciones?

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

- Generan oportunidades de trabajo para las personas.
- Crean y elaboran productos, brindan servicios.
- Satisfacen necesidades y modifican las formas en que las personas las satisfacemos.
- Crean y transmiten conocimientos y técnicas.
- Distribuyen recursos.
- Generan, ejercen y transmiten poder en la sociedad.
- Son medios para crear, conservar y transmitir el conocimiento.

- Crean símbolos, imagen y prestigio,
- Permiten alcanzar objetivos individuales y sociales.

¿Qué recursos necesitan las organizaciones para poder funcionar?

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

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

Otros recursos que utilizan las organizaciones en su accionar:

- Recursos materiales: entre ellos se cuentan las materias primas, inmuebles, edificios en los que se realizan las actividades, maquinarias, muebles.
- Recursos financieros: el dinero, títulos, valores de todo tipo, acciones, así como la capacidad de crédito, etc.
- Recursos de la naturaleza y energéticos: son la tierra, el agua, el aire, la luz, la energía en todas sus manifestaciones, los combustibles.
- Ideas, conocimiento e información: son los recursos que origina la investigación científica para la realización de las actividades y la conducción de las organizaciones. Respecto de la información, la definimos como el conocimiento que se requiere para actuar sobre la realidad, producir transformación, controlar las actividades, medir los resultados, elegir formas de acción.
- Recursos tecnológicos: la tecnología es el estudio de las técnicas, es decir de los modos de hacer o producir algo tangible o intangible (por ejemplo, la técnica de revelado de fotos permite la obtención de un objeto tangible, en cambio las técnicas médicas, se aplican para mejorar la calidad de vida, curar la enfermedad, disminuir el padecimiento -produce algo intangible) Las máquinas son los artefactos físicos. Por tecnología básica o productiva se entiende a las técnicas que se aplican a la transformación de insumos y productos, en la realización de la actividad principal o sustantiva de la organización.
- Nombre, prestigio, símbolos y marcas: se consideran elementos de una organización, el nombre o denominación que la identifica, la imagen o el prestigio que genera durante su evolución, y las marcas, así como los símbolos a través de los cuales es reconocida e identificada por la sociedad. Por eso, los símbolos sólo pueden ser utilizados por las empresas que los generaron. Por otra parte, se trata de bienes intangibles pero que suelen tener gran valor dentro del patrimonio de la empresa.

¿Qué son las empresas?

Muchas de las organizaciones con las que estamos más familiarizados son empresas, como por ejemplo: los supermercados, las clínicas privadas, los fabricantes de alimentos, las farmacias, las empresas de transporte público, los boliches bailables, etc. Las empresas son organizaciones con ciertos rasgos diferenciales. Se trata de unidades económicas de propiedad pública, privada o mixta, que reúnen diversos

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

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

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

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

Las empresas, al igual que el resto de las organizaciones tienen un fin social y legítimo que justifica su razón de existir. En el caso de las empresas privadas, sus propietarios persiguen una ganancia que compense y justifique la inversión realizada. A la rentabilidad que obtienen los propietarios por el capital invertido se lo denomina lucro, es por eso que se conoce a las empresas como organizaciones lucrativas.

¿Cómo se clasifican las empresas?

Las empresas pueden clasificarse siguiendo diferentes criterios:

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

¿Cuáles son las organizaciones que no son empresas?

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

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

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

- Asociaciones Civiles

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

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

Los fines de este tipo de organizaciones se vinculan:

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

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

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

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

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

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

En síntesis...

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

Las relaciones que las organizaciones tienen con el ambiente, el poder que ejercen en la sociedad, los criterios con que se administran, los fines que pretenden lograr, los

objetivos y metas que esperan alcanzar, ayudan a comprenderlas como actores sociales y brindan elementos para abordar con cierta profundidad el análisis de su funcionamiento interno y del proceso administrativo.

La complejidad organizacional y el cambio

¿Qué es la complejidad organizacional?

La complejidad es un concepto que permite prestar atención a la dificultad de comprensión sobre el funcionamiento de un sistema, a partir de la simple observación. Cuando un sistema no resulta comprensible por la simple observación, se considera que tiene una relativa complejidad y por lo tanto, para conocerlo en el sentido científico, se requiere la utilización de un modelo. En nuestro caso, el modelo que se aplica a las organizaciones es el que planteamos como modelo de sistema relativamente abierto. A partir del referido modelo, podemos saber que la complejidad de la organización está determinada por la variedad y cantidad de interacciones entre los subsistemas que la componen y entre ellos y su contexto.

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

- **Diferenciación interna**: alude a la existencia de agrupamientos de personas y recursos que surge de la especialización de las personas y sectores en diferentes actividades/tareas (diferenciación horizontal), a la asignación de diferentes ámbitos de autoridad, es decir, responsabilidades sobre resultados de las actividades de otras personas (diferenciación vertical) y a la existencia de locales en diferentes ubicaciones geográficas (dispersión espacial).
- **Tamaño de la organización**: hace referencia a la cantidad de personas y recursos que dispone la organización para realizar sus actividades. A mayor cantidad de recursos y personas que tenga la organización mayor será su complejidad.
- **Contexto o ambiente o entorno**: cuanto más dinámico, turbulento, hostil e imprevisible es el contexto general y específico que rodea a una organización, mayor será su complejidad.
- **Tecnología**: cuanto más cambiante es la tecnología básica que aplican las organizaciones del mismo sector industrial, menos controlable resulta esta variable por parte de la organización.
- **Profesionalización**: esta variable hace referencia a la cantidad de profesionales que trabajan dentro de una organización con relación al total de recursos humanos que trabajan en ella.
- **Formalización**: alude a la existencia de normas o reglas para el desarrollo de las actividades, por lo tanto, a mayor variedad de procesos de trabajo, cantidad de personas, número de productos o servicios, más necesaria será la aplicación de normas o manuales que regulen el funcionamiento de la organización y el desempeño de las personas.

¿Qué es el cambio organizacional?

El cambio representa una situación permanente en la vida de los sistemas relativamente abiertos; y controlar ese proceso de cambio interno es una preocupación de la

Administración y de los administradores profesionales, para poder mejorar la relación organización - contexto.

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

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

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

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

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

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

¿Cuáles son los desafíos que plantea el contexto?

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

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

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

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

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

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

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

En síntesis...

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

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

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

El profesional en Administración

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

¿Qué significa ser profesional?

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

En primer lugar, la palabra profesional indica que la sociedad espera ciertas conductas de quien posea un título profesional. Por una parte, existe confianza en que el profesional posea habilidades específicas para solucionar ciertos problemas; Por otra, más

o menos conscientes, se le adjudican otras condiciones: se espera que se exprese de alguna manera, que tenga un determinado nivel de vida, ciertos comportamientos sociales. Este significado usual del término profesional está asociado a la obtención de un título académico; en nuestro país las Universidades e Instituciones específicamente reconocidas son las que otorgan esos títulos.

Por lo tanto, ser profesional implica tres dimensiones básicas: la de tener especial competencia para desarrollar ciertas actividades, haber adquirido habilidades en una Institución educativa reconocida por el Estado y la de respetar ciertos principios éticos. Estas dimensiones se articulan mediante la interacción de las organizaciones educativas y las organizaciones profesionales, de la siguiente forma:

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

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

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

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

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

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

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

La discusión es particularmente importante con referencia a nuestra disciplina, la Administración, porque la mayoría de los proyectos e investigaciones en materia educativa,

toman como referencia las profesiones vinculadas a la abogacía, las ingenierías y la empresa.

La situación expuesta tiene dos importantes consecuencias:

1. Como hemos visto, la administración de las organizaciones se desarrolla en un contexto de cambio, como rasgo propio de la sociedad actual. Por tanto, los enfoques tradicionales que asociaban a las profesiones con el dominio de un conjunto de saberes absolutos están siendo revisados.
2. Esto genera un impacto también en las organizaciones educativas, sobre todo, en las grandes y de extensa trayectoria que deben flexibilizarse ante la imposibilidad de asegurar que los conocimientos válidos cuando el futuro profesional ingresa a la Universidad, seguirán siéndolo cuando deba ejercer su profesión. Si no se adaptan contenidos y métodos de enseñanza-aprendizaje, el título no garantizará un eficiente ejercicio de profesional.

¿Qué significa ser un Administrador profesional?

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

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

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

- Que asuma la representación de la organización frente a la sociedad, frente al estado, frente a otras organizaciones, por ejemplo, cuando una empresa de servicios genera inconvenientes a los usuarios se espera que alguna autoridad explique o de una respuesta a esa situación;
- Que permanentemente esté analizando lo que sucede en el ambiente de la organización y lo comunique a los integrantes para que puedan contribuir a la adaptación a los cambios, que investigue los precios de la competencia, las nuevas técnicas aplicables;
- Que cree y aplique estímulos (incentivos) a los integrantes de la organización, para que éstos realicen sus tareas con el máximo de calidad y de satisfacción, por ejemplo analizando las variaciones en el rendimiento de las personas e identificando si se trata de cuestiones organizacionales o particulares;
- Que investigue y descubra las causas de desempeños insatisfactorios de las personas y derroches o pérdidas de recursos; por ejemplo, promoviendo la capacitación y la integración entre los compañeros de trabajo para mejorar la calidad del mismo.
- Que se ocupe de diseñar futuros posibles para la organización, por ejemplo definiendo planes y proyectos o promoviendo la iniciativa de los integrantes.

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

- debemos formar a los administradores en el conocimiento de las particularidades de la gestión según la naturaleza de los recursos comprometidos en el

problema, los rasgos de la organización.

- debemos generar una actitud de búsqueda y de indagación acerca de los problemas que día a día se presentan,
- necesitamos desarrollar habilidades vinculadas a la reflexión sobre los resultados de la acción y también las relacionadas con el aprendizaje y a la interacción humana;
- debemos establecer el marco de los valores humanos a respetar en el hacer, es decir la dimensión ética de esta profesión que está fuertemente vinculada a la paradoja actual más dramática: somos capaces de producir alimentos que superan las necesidades de alimentación de la humanidad y sin embargo, parte de esa humanidad muere de hambre.

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

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

1. En relación de dependencia, en organizaciones tanto públicas como privadas.

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

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

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

¿Qué dice la ley de incumbencia?

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

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

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

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

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

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

- a) Para todo dictamen destinado a ser presentado ante autoridades judiciales, administrativas o hacer fe pública en materia de dirección y administración para el asesoramiento en:
 - 1. Las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control.
 - 2. La elaboración, implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de administración, finanzas, comercialización, presupuestos, costos y administración de personal.
 - 3. La definición y descripción de la estructura y funciones de la organización.
 - 4. La aplicación e implantación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos en el proceso de información gerencial.
 - 5. Lo referente a relaciones industriales, sistemas de remuneración y demás aspectos vinculados al factor humano en la empresa.
 - 6. Toda otra cuestión de dirección o administración en materia económica y financiera con referencia a las funciones que le son propias de acuerdo con el presente artículo.
- 7 Ver www.facpce.com.ar
- b) En materia judicial:
 - 1. Para las funciones de liquidador de sociedades comerciales o civiles.
 - 2. Como perito en su materia en todos los fueros.

En las designaciones de oficio para las tareas de administrador a nivel directivo o gerencial

en las intervenciones judiciales, se dará preferencia a los licenciados en administración sin perjuicio de que sean tomados en consideración otros antecedentes en relación con tales designaciones.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Glosario:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Instituciones: es un vocablo con muy variadas significaciones, pero en el contexto de nuestra materia alude en muchas ocasiones a las organizaciones y en otros con una aplicación más específica, indica el prestigio o carácter de modelo de una organización en particular. Una institución social es una forma social duradera que establece lo que debe hacerse, normando o regulando los comportamientos, por ejemplo: la institución familia.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sistema: es un todo organizado, integrado por dos o más partes, componentes o

subsistemas interdependientes, delineado por límites identificables de su ambiente o supra-sistema, y al que puede atribuirse la producción de un resultado global.

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

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