

# CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE ORGANIZACIONES Y ADMINISTRACIÓN

Ficha de la Cátedra de "Administración Gerencial",  
elaborada en base a textos de los Profesores Dres. Ana Torres y Aldo Ivinsky.

## 1. Organizaciones: concepto y definición.

Hoy por hoy son escasas las actividades humanas que se llevan a cabo aisladas de los diversos entes en que se agrupan los demás hombres. En general, se trabaja en empresas o en otras instituciones (o ligados a ellas), se estudia en colegios y universidades, se practican deportes y recreaciones en clubes y asociaciones culturales, etc. etc. Ello no significa que hayan desaparecido las actividades netamente "individuales": todavía existen el afilador ambulante, el consultorio particular del médico, el artesano de la cerámica o del metal, el aerobista solitario, etc. Y en algunos casos los "individuales" siguen siendo muy numerosos. Pero lo que pesa decisivamente en el devenir económico, social, cultural y político de la humanidad es la actividad organizada de los hombres, son los agrupamientos -de diverso tamaño y complejidad- a través de los cuales reúnen y coordinan sus esfuerzos.

Etzioni lo explica en los sencillos párrafos que transcribimos: "Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones". Luego de recordar que han existido organizaciones desde los albores de la humanidad, recalca: "No obstante, la sociedad moderna tiene más organizaciones que satisfacen mayor variedad de necesidades sociales y personales, que incluyen mayor proporción de sus ciudadanos y afectan a un segmento más amplio de sus vidas".

Ya en búsqueda de una definición, dice el mismo autor: "Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos". "Se caracterizan por: 1) la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación...2) La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos... los dirigen hacia sus fines... revisan continuamente la actuación de la organización... (y) 3) sustitución de personal". Es de hacer notar que Etzioni ejemplifica a las organizaciones mencionando a "corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones" y excluye de manera expresa a "tribus, clanes, grupos étnicos, grupos de amigos y familias".

Por su parte, Pfiffner y Sherwood proponen que organización "es el patrón de formas en que grandes cantidades de personas, demasiadas para tener un contacto estrecho cara a cara, y dedicadas a un complejo de labores, se relacionan unas con otras para establecer y llevar a cabo, sistemáticamente, unos fines en los que todas han convenido".

También nuestro compatriota Bernardo Kliksberg se ocupa del tema en el capítulo 3 de su obra "El pensamiento organizativo". Reseña primero las definiciones de otros autores, desde varios enfoques: el antropológico, el sociológico, el de sistemas, etc.; y a partir de allí va demostrando en su análisis la insuficiencia que, sin desmedro de sus grandes aportes, tienen muchas de esas definiciones, puesto que los contenidos del concepto "organización" son diversos. No es sólo el número, la complejidad, o la existencia de fines; están también la coordinación consciente, el carácter de institución social, las relaciones entre sus componentes, la diversidad del proceso de fijación de fines, la interacción con el medio ambiente. Y, agregamos nosotros, la necesidad de procesos de comunicación y de factores de motivación para que los fines sean conocidos y realizados por los miembros de la organización. Trataremos, a continuación, de resumir estos conceptos de manera ordenada: **las organizaciones son conjuntos de personas que se relacionan para el logro de fines determinados -comunicados a todas y cada una de ellas-, actúan coordinadamente y de manera consciente, motivadas cada una por sus propias necesidades o deseos, ejerciendo interacción entre ellas y, en conjunto, con el medio donde se desenvuelven.**

Es importante que en este punto (sin perjuicio de volver sobre la cuestión en la Unidad 3) destaquemos la siguiente expresión de Kliksberg: "El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituye su estructura", Con ella adelantamos nuestro concepto de "**estructura**" como producto de la interacción de roles y funciones de la organización "viva" y en actividad, en contraposición a la idea esquemática de la estructura como un "esqueleto" preexistente a las actividades, en el que éstas deben insertarse.

## 2. Concepto de Administración. La dirección de organizaciones.

¿Qué es administración?. Para el diccionario es la "acción de administrar". ¿Y administrar? En su primera acepción: "cuidar, gobernar, regir".

En la misma línea de la denotación lingüística se hallan los conceptos de uno de los primeros (y fundamentales) autores en la materia: el francés Henri Fayol, quien explicó: "Mi doctrina administrativa tiene por objeto facilitar el gobierno de empresas..." afirmando que: **"administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar"**. (Nota: Aunque la tradición nos ha legado el término "dirigir" como la tercera de las funciones de la administración, es menester aclarar que H. Fayol la designa con la palabra "mandar", significando a ésta como "dirigir al personal").

Esta "definición", ya clásica, es en realidad una **descripción operativa**. Pero hoy en día, en que se discute en el campo de la filosofía el carácter científico de la administración, necesitamos adentrarnos en la naturaleza de esta disciplina y determinar su ubicación en el conjunto del conocimiento humano. A esa búsqueda contribuyeron numerosos autores (tanto investigadores como administradores prácticos), cuya exposición -siquiera resumida- alcanzaría una extensión y una complejidad inadecuadas a esta somera introducción. Sólo trataremos aquí de distinguir, muy brevemente, el carácter de los principales enfoques.

Otro, muy importante durante casi todo el siglo XX, fue el de F.W. Taylor, de naturaleza **pragmática**: "El arte de la administración ha sido definido como el conocimiento exacto de lo que uno desea que los demás hagan y controlar para que lo hagan en la forma mejor y más barata posible". Herbert Simon, en los años '50, dice que "la administración se define ordinariamente como el arte de conseguir que se hagan las cosas". Para Mary Parker Follet administración es "el arte de hacer las cosas por conducto de las personas". Otro tanto expresan Koontz y O'Donnell. Peter Drucker afirma: "La función específica de la administración es hacer más productivos a los recursos". (De paso observemos que ya en el enunciado de Taylor antes transcrito se apunta a "lo más barato posible").

Nadie con un mínimo de sensatez y de experiencia administrativa podrá negar las verdades, aunque parciales, que albergan todos los enunciados precedentes. Pero seguiremos faltos de una auténtica definición a menos que abordemos y resolvamos el problema de la caracterización **epistemológica** de la administración, es decir, la determinación de su categoría en el vastísimo campo general del conocimiento.

Al respecto, Luther Gulick afirma que: "La ciencia de la administración es el conjunto de conocimientos que permiten a los hombres entender las relaciones, predecir los resultados e influir en los objetivos de cualquier situación en la que varios o muchos hombres se encuentran organizados para trabajar juntos en un propósito común". Y para cerrar este breve análisis, transcribimos la definición que ha hecho B. Kliksberg y que, a criterio de la cátedra, puede considerarse tal vez la más comprensiva: **"El término 'administración' denomina a una ciencia que tiene por finalidad la explicación del comportamiento de las organizaciones y... a un conjunto de técnicas aplicables a la conducción de las organizaciones"**

## 3. La necesidad de administrar: estructura y Gerencia.

Las organizaciones nacen impulsadas por las necesidades y deseos de quienes las crean. Éstos, a partir de la misión que le asignan (el "para qué" de su existencia) y de una idea general del tipo de organización y de la actividad a que se dedicará, establecen objetivos específicos y aportan los recursos que permitirán transformar los conceptos abstractos en un proyecto real. La actividad central dará lugar a múltiples actividades diferenciadas, que por el principio de división del trabajo serán asignadas y desempeñadas por diversas personas, ya sea individualmente o constituyendo unidades específicas. Así tendremos, por un lado, una estructura, cuya razón principal es que las tareas divididas –y quienes las desempeñan- deben coordinarse para ser armónicas con los objetivos centrales y de cumplimiento. Y por otro lado, los recursos de toda índole (financieros, materiales, informáticos, humanos) deben ser utilizados de manera que resulten lo más productivos posible (como ya lo hemos visto en la expresión de P. Drucker). Porque hay que diseñar, comprar, fabricar, comercializar, distribuir, pagar, cobrar, mantener, publicitar, etc.etc., y todo ello de manera coordinada, sin perder de vista los objetivos y alcanzando una ecuación económica satisfactoria. A quien tiene la responsabilidad principal de administrar una organización lo denominamos "Gerente". O también lo distinguimos como "Gerente General", porque las unidades de mayor amplitud e importancia tendrán también responsables a su cabeza, gerentes de diversos niveles.

Con una concepción más dinámica de la Administración, se verifica que, además, es el "colchón" o "amortiguador" entre los impactos del ambiente –cada vez más cambiante- y la necesidad de estabilizar y

mantener el equilibrio de los procesos internos de la organización. Es decir, protegerlos –en la medida que sea posible- de la turbulencia y del caos, valiéndose de diversas herramientas gerenciales, entre ellas la adopción de estrategias y la planificación y control. Si recordamos los principios de la Teoría General de Sistemas en cuanto se refieren a los “sistemas abiertos”, es desde la Administración (entendida en su sentido más amplio) que se ponen en marcha los mecanismos de la homeostasis.

En resumen: **Coordinar actividades y personas, utilizar criteriosamente los recursos, lograr el ajuste eficaz, creativo y dinámico a las condiciones del ambiente, he ahí la función básica de la Administración. Obviamente, no puede haber organización eficaz y sustentable si ella no se cumple.** Estas cuestiones constituyen el meollo de nuestra asignatura, y se irán examinando en profundidad a través del desarrollo del programa analítico que nos servirá de guía.

