

Héctor Fáinsteín (COORD.), Miguel Abadi, Karina Baigros.  
Adrián Herz, Carolina Sciarrotta, Horacio Sterling

# Teoría de las Organizaciones



AJO

Hector Fainstein (COORD.). miguel Abadai. Karina Baigros.  
Adrian Herz. Carolina Sciarrotta. Horacio Stering.

# Teoría de las Organizaciones

## CAPÍTULO I

<b>Las organizaciones como sistemas.....</b>	<b>7</b>
¿Qué es una organización? .....	8
Características de las organizaciones .....	10
Clasificación de las organizaciones .....	11
Recursos de las organizaciones .....	12
La organización como sistema social .....	12
Elementos del sistema.....	13
Ambientes interno y externo de las organizaciones .....	13
Ambiente interno.....	14
Las organizaciones y su contexto social, político, cultural, económico y geográfico .....	14
Ambiente externo o contexto .....	14
Los componentes del contexto .....	15
Lectura para profundizar: Correo diet .....	19
El factor humano: La cultura organizacional.....	19
Evolución de las organizaciones en el tiempo: nacimiento, desarrollo y crisis .....	20
Marco jurídico normativo de las organizaciones: interno y externo....	22
Principios económicos, administrativos y éticos .....	23
Principios económicos.....	23
Principios administrativos .....	24
Principios éticos .....	24
Un caso para analizar: La fundación MBA de Historia .....	24
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE .....	26
ACTIVIDADES .....	27

## CAPÍTULO 2

<b>La evolución de las ideas sobre administración.....</b>	<b>29</b>
El concepto de administración y su evolución.....	30
La producción artesanal .....	31
Comienzos de la producción en masa .....	31
Administración científica.....	32
Administración industrial y general.....	32

Administración burocrática.....	33
Escuela sociológica .....	34
Marco histórico en el que se desarrolló la escuela sociológica .....	35
La experiencia de Hawthorne .....	36
Diferencias entre la escuela sociológica y las escuelas clásicas .....	37
El liderazgo .....	38
La comunicación.....	39
La motivación .....	39
Teoría del comportamiento .....	39
La motivación según Maslow y Herzberg .....	40
Estilos X e Y de administración .....	41
Teoría general de sistemas .....	42
El concepto de sistema.....	42
Los aportes de la teoría general de sistemas.....	43
Punto de vista de contingencias .....	43
Punto de vista de la calidad .....	44
El factor humano: El desafío de cambiar y adaptarse permanentemente .....	44
Un caso para analizar: ¿Cómo cultiva Gillette el talento global?.....	45
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE .....	47
ACTIVIDADES .....	50

## CAPÍTULO 3

<b>¿Qué es la administración? .....</b>	<b>51</b>
El concepto de administración .....	52
Distintos enfoques sobre la administración .....	53
Estructura de la administración: objeto de estudio, sistema administrativo y organizacional.....	54
Objeto de estudio de la administración .....	54
Sistema administrativo: la función de la administración en la organización .....	55
Sistema organizacional .....	55
Principios de la administración .....	55
Autoridad.....	56

Delegación .....	56
Responsabilidad .....	56
División del trabajo .....	57
Unidad de mando .....	57
Tramo de control.....	57
Cadena de mando .....	58
Unidad de objetivos .....	58
Eficiencia .....	58
Definición funcional.....	59
Procesos administrativos.....	59
Planeamiento, gestión y control .....	59
Proceso de planeamiento .....	59
Proceso de gestión.....	62
Proceso de control.....	62
Resolución de problemas y toma de decisiones .....	63
El factor humano: Conducción y liderazgo efectivo .....	64
Un caso para analizar: Edsel: el Cadillac de los errores .....	66
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE .....	67
ACTIVIDADES .....	68

<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>La estructura de la organización.....</b>	<b>69</b>
La estructura organizacional.....	70
El diseño de la organización .....	70
Funciones básicas .....	71
Funciones de orden superior .....	72
Niveles jerárquicos.....	73
División vertical.....	73
Nivel político, directivo o estratégico.....	73
Nivel intermedio, táctico o gerencial.....	74
Nivel Operativo, inferior o de ejecución .....	75
División horizontal. Criterios de departamentalización .....	76
Formas tradicionales de departamentalización.....	77
Centralización y descentralización.....	78

Instrumentos de organización: lo formal y lo informal .....	79
Relación entre estructura organizacional y estrategia.....	80
Lectura para profundizar: ¿Cuáles son los cinco errores cruciales que las empresas suelen cometer cuando piensan en estrategia?.....	82
Un caso para analizar: Fluor Corporation.....	83
El factor humano: El trabajo en equipo .....	83
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE .....	86
ACTIVIDADES .....	87

## **CAPÍTULO 5**

### **Los nuevos desafíos a la gestión profesional de la administración.....**

El campo profesional de la administración.....	90
Las profesiones en la administración .....	90
El campo profesional de la administración en el futuro .....	91
Especialidades en administración .....	92
Nuevas especialidades en administración.....	93
Lectura para profundizar: Como y cuando hacer CRM.....	94
Hacia una nueva estructura en las organizaciones .....	95
El apoyo informático para la toma de decisiones .....	96
La consultoría .....	96
Gerenciamiento basado en el valor .....	97
Valor objetivo y valor subjetivo del trabajo. El trabajo y las personas .....	98
El rol laboral. Dimensiones clave .....	99
El factor humano: Empleabilidad: el nuevo enfoque de desarrollo de carrera profesional .....	100
Indicadores e instrumentos del análisis de gestión .....	101
Clientes y proveedores internos .....	101
Características de los indicadores .....	103
El tablero de comando .....	103
Pasos para elaborar un tablero de comando .....	103
Tipos de tablero de comando .....	104
Componentes de un tablero de comando operativo .....	104

Un caso para analizar: La utilización del tablero de comando en una empresa metalúrgica.....	105
La organización como resultado de compromisos conversacionales	107
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE .....	109
ACTIVIDADES .....	110

## **ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN**

<b>Un caso para analizar: Droguemic SA.....</b>	<b>111</b>
---	------------

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>117</b>
---------------------------	------------



# CAPÍTULO I

## LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

¿Qué es una organización? .....	8
Características de las organizaciones.....	
Clasificación de las organizaciones .....	
Recursos de las organizaciones.....	
La organización como sistema social .....	
Elementos del sistema .....	
Ambientes interno y externo de las organizaciones .....	
Ambiente interno .....	
Las organizaciones y su contexto social, político, cultural, económico y geográfico .....	
Ambiente externo o contexto .....	
Los componentes del contexto .....	
Lectura para profundizar: Correo diet .....	
El factor humano: La cultura organizacional.....	
Evolución de las organizaciones en el tiempo: nacimiento, desarrollo y crisis.....	
Marco jurídico normativo de las organizaciones: interno y externo .....	
Principios económicos, administrativos y éticos.....	
Principios económicos.....	
Principios administrativos .....	
Principios éticos .....	
Un caso para analizar: La fundación MBA de Historia .....	
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE .....	
ACTIVIDADES .....	

*Se puede pensar qué es lo que una organización “debe ser”, en función de los deseos de sus fundadores, de sus dueños o de la mayoría de sus integrantes; pero el alcance de su definición y, lo que es más complejo, de su redefinición a lo largo de su existencia, obliga a ir más allá de una mera definición ideal.*

**H. Fainstein**

# ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Para comenzar a entender lo que será nuestro objeto de estudio, la organización, es necesario conocer en profundidad su definición, sus perspectivas, sus alcances y sus límites.

La palabra organización tiene distintas connotaciones. Una primera acepción la vincula con el acto o la acción concreta de organizarse, como cuando se dice “estamos en proceso de organización”, “es importante la organización de la fiesta”, “hay que definir la organización de la clase”, etcétera. Una segunda acepción de la palabra la vincula con lo que se denominan tipos de organizaciones, como Club Atlético River Plate, Microsoft, Coca-Cola, Sociedad Rural Argentina, Musimundo, Asociación Barrial, Garbarino, Ministerio de Economía, Iglesia Católica, etcétera. Desde esta perspectiva, cada una de esas palabras puede ser asociada con organizaciones distintas por cada lector.

Este libro, al denominarse Teoría de las Organizaciones, hace referencia a la segunda acepción de la palabra, aunque, a fines prácticos, se analizará también la primera, indicando las distinciones pertinentes.

Vivimos en un mundo de organizaciones y es por este motivo que se han convertido en un objeto de estudio; y así como hay distintos tipos de organizaciones en la práctica, existen también varias definiciones del concepto de organización. A continuación, veremos algunas de ellas.

Leonardo Schvarstein, reconocido especialista en organizaciones, argentino, contemporáneo, se refiere a las organizaciones:

- como establecimientos -por ejemplo, escuelas, hospitales, negocios, etcétera los cuales se les asigna una finalidad social determinada;
- definiéndolas como entidades compuestas, en tanto resulta útil para su análisis la distinción de sus partes componentes y la interacción entre éstas;
- como construcciones sociales, en tanto no existen más allá de la percepción que de ellas tiene un observador.

En esta definición podemos identificar tres aportes importantes:

- la visión de una organización como un “lugar” visible y reconocible;
- nos acerca al concepto de sistema al distinguir “partes componentes” y reconocer una “interacción entre éstas”, lo cual significa que en función de una finalidad social determinada, cada persona, sector o grupo actúa con los demás en función de su logro;
- introduce el factor humano como fundamental para la definición de una organización, en cuanto a que las percepciones, es decir, la apreciación a través de los sentidos de un observador humano, son determinantes para establecer ante qué organización se está.



*Los integrantes de esta empresa conforman un grupo social reunido para lograr los objetivos planeados (aspecto social). A su vez, el conductor coordina al equipo asignando funciones y tareas y estableciendo las reglas a seguir (aspecto funcional y de la organización de trabajo).*

Nuestra opinión sobre las organizaciones es parcial y relativa, tanto acerca de su accionar como de su evolución, de sus resultados, de su utilidad o de su valor; en síntesis, sobre su realidad. Las organizaciones pueden ser “miradas” desde distintas perspectivas y lugares. Eso va a condicionar la definición que se pueda dar de ellas, ya sea desde dentro o fuera de ellas, como desde una posición directiva o de base. Esto se debe a que tenemos enfoques. Los enfoques son organizadores y a la vez condicionamientos del conocimiento. Por ejemplo, una estación de servicio es una organización, pero es vista en forma distinta por un consumidor de nafta, por un proveedor de nafta, por un vecino preocupado por la ecología de la zona o por un empleado.

Los condicionantes nos llevan a construir distintas definiciones de una organización y por ello no es posible establecer una única definición de carácter permanente. Sin embargo, esto no debe ser un factor que desaliente a la hora de definir a la organización que estemos observando. Justamente aquí se plantea el desafío de transitar por los distintos enfoques condicionantes y parciales, para poder acercarnos al conocimiento de la realidad de “esa” organización.

Bernardo Kliksberg es un reconocido experto argentino en administración y gerenciamiento social y consultor de organismos internacionales. Él le asigna los siguientes contenidos al término organización:

- es una institución social;
- es un sistema de actividades que desempeñan sus integrantes;
- se caracteriza por su coordinación y crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre sus miembros;
- tiende hacia determinados fines;
- sus características, comportamiento y objetivos son profundamente incididos por las características del medio económico, político, social cultural, etcétera, en donde se desenvuelve, determinando a su vez con ese medio un proceso de constante interacción.



Piense en alguna actividad (jugar futbol, ir al cine, estudiar, un almuerzo) que compartan con un amigo, un familiar o un vecino. Realice una breve descripción de la actividad que eligieron. Ahora pídale a esa persona que efectué la misma tarea ¿se trata de distintas miradas? ¿hay cosa que vio uno y otro no? Busquen similitudes y diferencias

Como se observa, Kliksberg reafirma la visión de las organizaciones como sistemas sociales, es decir, personas que interactúan y que dependen unas de otras para el logro de los objetivos individuales y generales, y que actúan con el medio ambiente externo. El medio ambiente externo está formado, entre otros, por proveedores, clientes, competidores, comunidad, gobierno, socios, otros actores sociales, y además por la interacción entre ellos y la organización.

Kliksberg también sostiene que existe una influencia recíproca, es decir, que las organizaciones influyen sobre el medio ambiente en el que actúan y, al mismo tiempo, son influidas por los distintos componentes del medio ambiente.

Agrega en esta definición la idea de una coordinación -es decir, un ordenamiento entre las acciones de distintas personas como método principal para el desempeño de las distintas tareas necesarias para el logro de los objetivos. Señala que este ordenamiento es esperado recíprocamente (unos con otros) por cada uno de los integrantes, para poder sumar sus acciones individuales a las del conjunto.

Donnelly, Gibson e Ivancevich, en su libro Las organizaciones, las definen como “**entidades**<sup>1</sup> que permiten a la sociedad perseguir las aspiraciones que no pueden alcanzar los individuos por separado”. Esta definición hace hincapié en lo que sus autores denominan como “comportamiento organizacional”. Es decir, es la entidad “organización” la que permite (en una acción dirigida) a la sociedad alcanzar determinadas aspiraciones, metas y objetivos que cada uno de sus integrantes tiene por separado.

Por ejemplo, si los padres (miembros de la organización familia) quieren que sus hijos estén preparados para los desafíos de la vida, pueden inculcarles valores acerca de lo que está bien o mal hacer, pero para completar su formación requieren que sus hijos accedan a otros conocimientos más amplios, variados y abarcativos para que puedan orientar sus decisiones en el futuro. Esta formación complementaria y sistematizada se la proporcionarán las organizaciones educativas, como colegios, institutos, universidades, centros culturales, etcétera.

Esta definición contiene una orientación humanística: las personas y sus actitudes, percepciones, capacidad de aprendizaje, sentimientos y expectativas, todas ellas derivadas en aspiraciones, son de suma importancia para el establecimiento de estas entidades.

Las organizaciones contribuyen en el logro de las aspiraciones u objetivos personales de sus integrantes. También es necesario tener en cuenta al entorno (la sociedad) que recibe, se modifica y contribuye con esta acción. Por ejemplo, si una familia necesita una cantidad determinada de ingresos para sobrevivir, es en las organizaciones donde buscará, a través de su trabajo, ganar esa cantidad de dinero para cumplir con ese objetivo. Los integrantes de esa familia podrán medir y evaluar si los ingresos logrados (en este caso, sus objetivos o aspiraciones) son los que ellos necesitan o desean.

<sup>1</sup> **Entidad.** Colectividad considerada como unidad

Hasta aquí se han propuesto algunas definiciones sobre el concepto de organización con distintos grados de complejidad. Esta es una forma de empezar a comparar. A esto se le debe sumar el hecho de que, dependiendo desde dónde se las mire y analice, se podrán observar distintas realidades, detectar diversos problemas y generar diferentes soluciones.

En síntesis, son ricas y diversas las definiciones que podemos encontrar sobre las organizaciones. En general, todas toman en cuenta al grupo humano, a la coordinación de tareas y al logro de objetivos.

Los aportes que dan los diversos autores que han investigado y escrito acerca de este tema nos acercan al conocimiento de las características más salientes de las organizaciones y nos ayudan a comprender su **gestión**<sup>2</sup>. Pero, ¿podemos hallar una definición única y universal de lo que es una organización? Después de ver las características, los elementos y los tipos de organizaciones trataremos de aproximarnos a una respuesta.



**Revisen las distintas definiciones que se vieron hasta aquí sobre el concepto de organización. ¿encuentran puntos en común? Traten de definir con sus propias palabras qué es una organización y den ejemplos de organizaciones que ustedes conozcan y que no estén mencionadas en el texto.**

## CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

La mayoría de las organizaciones tienen características en común:

- dan trabajo y generan empleo;
- crean y satisfacen necesidades;
- crean y elaboran productos o servicios;
- producen y transmiten tecnología;
- crean, transmiten y reciben manifestaciones de la cultura;
- distribuyen y redistribuyen recursos;
- generan, poseen y transmiten poder;
- son medios para crear, conservar, transmitir y modificar el conocimiento;
- son indicadores de la sociedad actual;
- crean símbolos, imagen y prestigio;
- posibilitan alcanzar objetivos generales y particulares; I permiten las vinculaciones entre individuos y grupos, los que constantemente interactúan entre sí;
- son espacios de desarrollo personal y profesional.

Las características señaladas, que son sólo las más significativas, indican la importancia de las organizaciones en el contexto social y económico de principios del siglo XXI.

*Seguramente, muchos de ustedes han visitado alguna vez la Feria del Libro. Este encuentro anual está organizado por la Cámara Argentina Del Libro. ¿Cuáles características mencionadas pueden encontrar en este tipo de organización? ¿Qué otras formas de transmisión cultural conocen?*



Al mismo tiempo, contribuyen a concluir que, si se desea dar una única definición del concepto de organización, no se podrá hallar aquello que las englobe a todas bajo absolutamente las mismas características, suficientes para poder describirlas satisfactoriamente. Estas características han ido variando, acompañando los cambios socioeconómicos y tecnológicos y a la vez influyendo sobre ellos.



**¿Cuáles son las características de la escuela a la que ustedes asisten como organización? ¿consideran que posibilita alcanzar objetivos generales y particulares? ¿Por qué?**

<sup>2</sup> **Gestión.** Acción para transformar propósitos en realidades.

# CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Existen numerosas clasificaciones de organizaciones según la línea teórica de los autores, como se ha visto al tratar de definir el concepto. Una de las clasificaciones comúnmente estudiadas es según la finalidad para la que fueron creadas. En este sentido, se observan dos tipos de organización: con fines de **lucro<sup>3</sup>** y sin fines de lucro.

Las primeras comprenden a las denominadas “empresas”, que son organizaciones cuya finalidad es ganar dinero. La empresa, como modelo de organización, ha evolucionado a lo largo del tiempo, en particular a partir del avance del modelo capitalista, en el cual se promueve la existencia de organizaciones que puedan crear riqueza y obtener ganancias para sí y para sus dirigentes. Algunos ejemplos de empresas son supermercados Disco, una remisería, un estudio contable, Repsol y Telefónica en Argentina.

Las organizaciones sin fines de lucro son aquellas cuyo fin está más relacionado con aspectos socioculturales, tanto en su intención de mejorar el nivel de vida de ciertos sectores de la población, como para promover el desarrollo de las artes o las ciencias. Son ejemplos Greenpeace, Luchemos por la Vida, hogares para chicos de la calle o de madres solteras, Mozarteum Argentino, Instituto Sanmartiniano, centros culturales barriales y bibliotecas públicas.

Estas organizaciones necesitan valerse de recursos económicos para perdurar, pero su distinción como “sin fines de lucro” implica que ése no es su objeto principal de actividad, sino un medio de subsistencia tanto de la organización como de su obra.



*El sistema del trueque es una de las formas del comercio más antigua de la humanidad. En estos últimos años han surgido numerosos “clubes de trueque” en nuestro país. Este tipo de organización sin fines de lucro sirve intercambiar bienes o servicios sin que medie el dinero en las transacciones.*

El objetivo de obtener o no obtener lucro no es la única manera de diferenciar organizaciones. Otros criterios que ayudan a distinguir diversos tipos de organizaciones son los que se observan en el siguiente cuadro.

CRITERIO	TIPOS
Tamaño	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Grande.</li><li>▪ Mediana.</li><li>▪ Pequeña.</li><li>▪ Microemprendimientos.</li></ul>
Localización	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nacional.</li><li>▪ Regional.</li><li>▪ Continental.</li><li>▪ Internacional.</li></ul>
Propiedad	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pública.</li><li>▪ Privada.</li><li>▪ Mixta.</li></ul>
Nacionalidad	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nacional.</li><li>▪ Extranjera.</li></ul>
Productos	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bienes (productos tangibles).</li><li>▪ Servicios (salud, educación, seguros, transporte, comunicaciones, etcétera.).</li></ul>
Grados de integración	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Totalmente integrada (todo lo hace la organización, desde la materia prima hasta el producto terminado).</li><li>▪ Parcialmente integrada.</li></ul>

<sup>3</sup> **Lucro.** Ganancia mediada en términos económicos.

## RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES

Los recursos de una organización son los elementos que ésta tiene y necesita para realizar sus actividades y alcanzar los objetivos que se propone. Se denominan recursos porque son utilizados o aplicados en y para la organización. Además, pueden ser muy variados en función de lo específico a realizar en cada caso. No son los mismos recursos los que utiliza una empresa que produce y vende hamburguesas rápidas que los que usa una organización que provee servicios de urgencia médica. Sin embargo, se pueden generalizar algunos conceptos que forman parte del listado posible de recursos.

Ellos son, en primer lugar, los **recursos humanos**, es decir, las personas, ya que sin ellas no se pueden pensar las organizaciones. Por otra parte, están los **recursos materiales**, como edificios y maquinarias; los **recursos intelectuales**, como ideas, conocimiento e información, y los recursos tecnológicos, que abarcan todo lo relacionado con las comunicaciones y la informática. También se consideran recursos el prestigio, la trayectoria y la marca.

Además, están los recursos naturales, o sea, aquellos que provee la naturaleza, como el producto de la actividad minera y agrícola, y los recursos energéticos, como la energía que suministra electricidad, que es motor de buena parte de la actividad económica y social.

## LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA SOCIAL

Desde que nacemos participamos en organizaciones, ya sea en forma voluntaria o involuntaria. La primera organización en la que participamos es la familia y lo hacemos de un modo singular, ya que no somos consultados para participar en ella. El bautismo y otras formas rituales nos "afilian" a determinada iglesia, templo, etcétera. De esta forma somos incluidos, aun sin nuestro consentimiento, en distintos tipos de organizaciones. Con el transcurso del tiempo y en función de las preferencias sociales que desarrollemos, podemos cambiar la pertenencia a las organizaciones en las que participamos.

También sucede que cuando nacemos, la mayor parte de nosotros pasamos a ser miembros de una obra social para estar cubiertos ante una eventual enfermedad. Es decir, somos miembros de una organización de salud. Lo mismo sucede cuando nuestros padres son hinchas de un equipo de fútbol y nos hacen socios del club: somos miembros de una organización deportiva aun antes de saber qué es el fútbol.

A medida que crecemos, la mayoría de nosotros participamos de distintas organizaciones dedicadas a la educación: desde el jardín de infantes hasta la escolaridad en cualquiera de sus variantes, y esto hace que pertenezcamos a distintas organizaciones educativas.

Y así como al ser miembros de una obra social tenemos una tarjeta que nos identifica como tales, en un club deportivo también nos dan una credencial para poder demostrar que estamos afiliados a él, en el jardín o la escuela a veces nos identificamos con credencial y otras con delantal o uniforme.

A lo largo de la historia, los seres humanos nos hemos ido agrupando en distintas organizaciones que tienen diferentes características. Hoy se habla de distintos tipos de grandes organizaciones, de orden multinacional, que nacen, se desarrollan y mueren según las necesidades del momento histórico en que se desenvuelven. Algunas de ellas, de enormes dimensiones, perduran en el tiempo.

En estos últimos años el desarrollo de Internet ha permitido que se incluyan como tales organizaciones virtuales. Muchos niños y jóvenes ya participan en estas organizaciones virtuales vía Internet, accediendo a niveles de conocimiento que antes estaban privados a pequeños grupos de adultos. Esta forma de organización



*Nuestra participación en distintas organizaciones marca nuestra forma de vida, creencias y formación cultural, espiritual, religiosa, intelectual y social, que comienza desde la familia.*

está produciendo una revolución en el conocimiento y en las formas singulares que adoptan las organizaciones.

Nuestra vida, en nuestro modelo social, transcurre en organizaciones y cada vez es mayor nuestra participación en ellas, aunque muchas veces no tomemos total conciencia de ello. Se puede hacer la siguiente prueba: al leer un libro, o ver una película, cualquiera sea la temática, registrar cuántas son las organizaciones concretas que aparecen. Se comprobará que son muchas más de las que se perciben siguiendo sólo el argumento. Y también se verá la influencia que tienen las organizaciones en las vidas de los personajes y cómo influyen, a la vez, los personajes en las organizaciones.

Algunas películas como Jurassic Park (Parque Jurásico) de Spielberg o Tiempos modernos de Chaplin son utilizadas habitualmente por aquellos que estudian las organizaciones o la administración, que es la forma en que se conducen las organizaciones. En ellas se pueden apreciar las formas organizacionales y de conducir las organizaciones. Se podrá comprender que éstas son el resultado del contexto socio histórico en que se desenvuelven. Se verán los fenómenos de cambio en las formas del trabajo con el transcurso del tiempo y cómo el avance tecnológico, que se acentuó en los últimos años, influyó en las organizaciones. Por último, se apreciará la singularidad de los seres humanos que participan en las organizaciones y en las empresas, y los procesos o procedimientos que desarrollan en ellas.



**Si quisieran crear una organización de ayuda social ¿Cuál les parece que sería la más necesaria para el barrio o la comunidad en la que viven? ¿Qué recursos materiales y humanos necesitarían para comenzar sus actividades? ¿Qué otro tipo de recursos necesitarían? Hagan una lista y piensen como podrían obtenerlos. ¿A qué personas u organizaciones podrían pedir colaboración?**



**¿Habían pensado alguna vez de esta forma? Enumeren las organizaciones de las cuales forma parte y explíquenlas como sistema social.**

## Elementos del sistema

Para comprender los elementos del sistema organización podemos partir de la siguiente definición: “una organización es un sistema social compuesto por individuos o grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establecen una influencia recíproca”.

Un **sistema social** es un conjunto de individuos (gente) que se relaciona mutuamente. La utilización de recursos se refiere a que se valen de medios materiales (capital, materias primas, maquinaria, inmuebles, etcétera) y humanos. Con el solo hecho de agruparse no alcanza para ser una organización, sino que se deben procurar estos medios como requisito para alcanzar objetivos. A su vez, actividades coordinadas significa que se desarrollan dentro de un orden armónico, lógico, previsible, revisable y, por ende, corregible. Por último, el contexto es el medio ambiente externo a la organización que influye en su funcionamiento y a la vez es influido por ella.

## AMBIENTES INTERNO Y EXTERNO DE LAS ORGANIZACIONES

La percepción que se puede tener de la organización y de cómo funciona está relacionada con la manera como se observa lo que pasa dentro de ella (ambiente interno) y de lo que sucede fuera de ella (ambiente externo o contexto).

Una organización no vive en una burbuja aislada y aséptica, sino que, como todo sistema, es influida por el contexto y, a su vez, en mayor o en menor medida, influye en él a través de sus acciones y decisiones.

## Ambiente interno

Si se observa qué está pasando ahora mismo en una organización, es posible percibir algunas de las siguientes situaciones.

- Cuente caminando por los pasillos.
- Una oficina de grandes dimensiones y varios escritorios, sillas, mesas, computadoras y personas concentradas en lo que están haciendo.
- Un gerente en su oficina. En la oficina de al lado, dos personas intercambiando ideas sobre algo. Una está ablando y la otra escuchando atentamente mientras juega con un lápiz.
- Una mesa redonda con cinco personas sentadas alrededor hablando todas al mismo tiempo y un pizarrón con gráficos y palabras sueltas. Sobre la mesa observan varias latas con gaseosas y tazas con café a medio tomar.
- Dos personas que toman un ascensor mientras discuten sobre algo que parece ser muy importante por los gestos que hacen.

Hagamos un alto en la observación. Se vieron personas ocupadas en muchas tareas y comunicándose. Algunas están sentadas escribiendo en una computadora; otras, leyendo papeles, y varias, escuchando lo que otros dicen. Hasta se puede percibir una sensación de caos. Todos están haciendo “algo” para la organización. Dentro del aparente “caos”, da la sensación de que cada uno sabe para qué esta y cuál es el aporte que de él o ella se espera para la organización. A organization los nuclea con su identidad, les da apariencia de unida.

Seguramente también se pudo observar cómo estaban vestidos si tenían trajes caros o estaban en jean y camisa. Hasta tener idea de cómo se trataban entre ellos, si eran muy formales o se tuteaban o se hacían bromas. ¿Tal vez se pudieron ver máquinas expendedoras de bebidas o si se hacían pedidos al bar más cercano, si había muchas computadoras o sólo algunas y mucha gente escribiendo con biromes. Probablemente se pudieron haber visto muchas carpetas puestas ordenadamente en biblioteca de madera lustrada o una gran cantidad de papeles desparramados en los escritorios; si las personas hablaban en voz alta o en voz baja, si daba la sensación de que todos sabían lo que tenían que hacer o había desconcierto y descontrol.

De esta forma se acaba de “ver” una escena posible de la vida organizacional, una escena del ambiente interno. Algunos estaban preocupados por pensar en el mañana, por planear. Otros estaban más preocupados por resolver cuestiones del “día a día”, por los problemas que tenían en ese momento ‘por la coordinación con otras personas’, otros estaban tomando decisiones con el ceño fruncido y con caras de preocupados. Otros estaban escuchando para capacitarse. Y muchos estaban analizando lo que otras personas habían hecho para agregar alguna acción a lo ya realizado.

Puede parecer complicado, pero toda organización tiene una estructura sobre la que apoya su accionar; son las personas, los procesos y procedimientos escritos, las relaciones de autoridad. Cada organización tiene sus propias características, incluso no se pueden encontrar dos organizaciones que sean iguales, aunque pertenezcan al mismo rubro y tengan grandes similitudes operativas.

## LAS ORGANIZACIONES Y SU CONTEXTO SOCIAL, POLÍTICO, CULTURAL, ECONÓMICO Y GEOGRÁFICO

## Ambiente externo o contexto

El contexto de una organización es el conjunto de todos los elementos o **actores<sup>4</sup>** externos que son pertinentes y relevantes para el desempeño de dicha organización. Que sean pertinentes significa que están directamente relacionados con la organización (a partir de su accionar, de las personas que forman parte o de sus resultados). El criterio de relevancia tiene que ver con la influencia significativa que el contexto tenga sobre el destino de la organización. Por ejemplo, para una empresa que produce camisas en la Argentina, la fabricación de camisas en China forma parte de su contexto relevante y

<sup>4</sup> **Actores.** Sujetos cuyas acciones o intervenciones en la organización generan consecuencias de importancia para ellos.

pertinente, ya que la exportación de China a la Argentina amenaza, por sus bajos precios, la subsistencia de la empresa argentina.

Se podría decir entonces, que los actores pueden establecer los límites que separan el ambiente externo del ambiente interno de una organización (límites que son arbitrarios pero útiles para realizar el análisis).

El contexto está conformado por las fuerzas e instituciones relevantes que afectan a las transacciones entre la organización y el mercado en el que está inmerso. Para un almacén, por ejemplo, su contexto serán sus clientes, proveedores, competidores, el barrio en el que está ubicado. También lo conforman las instituciones gubernamentales que pueden afectarlo con medidas económicas, impositivas o legales. Las decisiones, los cambios o las acciones que cada uno de estos actores realice va a afectar de una manera significativa a esta organización, que, en este caso, por ser con fin de lucro, llamamos empresa. No es así si, por ejemplo, un almacén de otro barrio, provincia o país cierra sus puertas o aumenta sus ventas. Eso no lo va a afectar en absoluto, como tampoco si otra municipalidad (no la propia) decide aumentarle los impuestos a los comercios que están bajo su jurisdicción. Estas acciones no son pertinentes para el primer almacén (no se relacionan con esta empresa) ni relevantes (no influyen significativamente sobre su destino).

En el contexto se originan distintos procesos que influyen en el funcionamiento de las organizaciones y en particular de las empresas:

- selección natural: para que queden las que mejor se adapten a las restricciones que impone el entorno y sus dificultades internas para sobrevivir;
- dependencia de recursos: relación con proveedores, clientes y otros (por ejemplo, los supermercados Norte necesitan que los productos de La Serenísima estén en sus góndolas y viceversa);
- interdependencia con los diferentes componentes y actores del entorno.

## **LOS COMPONENTES DEL CONTEXTO**

Los componentes que se mencionarán se muestran como variables, es decir, pueden asumir distintos valores o comportamientos que serán evaluados como positivos o negativos para la organización. Se clasifican en fuerzas directamente influyentes e indirectamente influyentes sobre la organización, en función de la presión inmediata o a mediano plazo que pueden ejercer sobre ella.

Hasta cierto punto, estas fuerzas directas e indirectas son imprevisibles e incontrolables, generalmente, son muy poderosas debido a que ejercen un efecto significativo sobre el funcionamiento y el bienestar de la organización. Entre las fuerzas directas podemos ubicar a los clientes, los proveedores, los competidores, los recursos humanos; propios, los sindicatos, el sistema financiero y el Estado. Dentro de las indirectas, figuran la tecnología, la sociedad, la cultura y los factores políticos en general.

Estas fuerzas son imprevisibles pues una organización no puede prever exactamente cuál será el comportamiento, las decisiones y los efectos que se producirán o cómo reaccionarán estos actores ante cualquier suceso que los afecte. En el caso de un aumento de impuestos a la importación de ciertos productos, no se puede prever exactamente (aunque sí estimar) si un proveedor se retirará del mercado, fabricará en vez de importar o si surgirán nuevos proveedores. Tampoco será posible prever si el mercado aceptará ese producto de fabricación nacional o si lo rechazará.

Es sumamente difícil, casi imposible, prever cuáles van a ser los próximos adelantos e innovaciones tecnológicas, o las próximas tendencias socioculturales. Aun si los factores directos e indirectos fuesen previsibles, es absolutamente improbable que quienes toman decisiones en las organizaciones puedan controlar los comportamientos, las decisiones y lo que sucederá en el futuro.

### **Fuerzas directas**

Las **fuerzas directas** son los factores del entorno que tienen un impacto inmediato sobre la organización. Existen básicamente seis fuerzas directas que afectan el desempeño de una organización, y en particular de una empresa: proveedores, clientes, competencia, recursos humanos, sindicatos y sistema financiero.

Los **proveedores** de recursos funcionan como entrada para que la organización, luego de un proceso, obtenga el producto o servicio para el cual fue constituida originalmente. Los destinatarios de ese producto son los clientes, consumidores o beneficiarios.

Si tomamos como ejemplo el caso de un hospital, el servicio que brinda es el de cuidar y restablecer la salud de la población. Los recursos que utiliza son materiales como el edificio, el amueblamiento, la maquinaria para diagnósticos y tratamientos, las herramientas médicas (termómetros, estetoscopios, bisturíes, jeringas, gasas, alcohol, etcétera), los conocimientos y especialidades que sus médicos y enfermeras poseen, etcétera. Toda organización o persona que provea al hospital de estos recursos serán sus proveedores. Los destinatarios del servicio (en términos de administración de empresas los llamados "clientes") son, en primer lugar, los pacientes, luego, la sociedad y las organizaciones que la componen, ya que es indispensable cuidar la salud de los ciudadanos para promover el desarrollo social.

*La competencia produce el efecto de disminución en el precio, mejora en la calidad del producto y mejora en la atención al cliente. En la Argentina se está produciendo el proceso de desregulación en el mercado telefónico lo que provoca la aparición de nuevos actores, mejora en la calidad y cambio en la atención del cliente.*



Otra fuerza directa está dada por la **competencia**. Los competidores son aquellos actores del mercado que venden o intentan vender los mismos bienes o servicios. Estos actores ejercen influencia sobre las decisiones a tomar por la gerencia de cada organización y son contra los que actúa la organización tanto para mantener o conseguir clientes como para obtener los recursos necesarios que necesita del contexto (dinero, buenos empleados, materias primas, etcétera). En el caso del hospital, los competidores son otros hospitales, centros de salud, médicos particulares, etcétera.



Averigüen cuáles son las empresas más importantes que ofrecen el servicio de internet en nuestro país. Investiguen sobre los recursos que necesitan para desarrollar sus actividades y cuáles son sus principales proveedores.

La presencia de mayor cantidad de proveedores, clientes y competidores impactará en forma inmediata en cada organización debido a que convive diariamente con ellos.

Los **recursos humanos** constituyen el amplio grupo de personas en el ambiente externo del cual una organización obtiene a sus miembros. Las personas probablemente constituyen el recurso interno máspreciado de una organización, debido a que son una parte vital de ésta: proporcionan los conocimientos, habilidades y dirección para crear, mantener y hacer crecer a las organizaciones. Para tener éxito, una organización debe atraer y conservar a los individuos que necesita y así lograr sus objetivos y prosperar.

Los **sindicatos** representan la fuerza laboral institucionalizada del personal. Son organizaciones que nuclean al personal y dependen los derechos de los trabajadores. Están comprometidos con lo que a ellos les sucede dentro de las empresas en la relación con quienes los contratan. Tienen importancia porque contribuyen a establecer reglas generales relacionadas con los trabajadores (leyes laborales, contratos colectivos de trabajo, atención médica, seguridad laboral, etcétera) y convienen con el sector patronal (dueños de empresas o directivos de instituciones) las condiciones de trabajo, salarios y todo lo relativo a los aspectos laborales. En nuestro país, las organizaciones gremiales se agrupan en dos organizaciones generales: la CGT (Confederación General del Trabajo) y la CTA (Central de Trabajadores Argentinos).

El **sistema financiero** es el que provee de dinero a las organizaciones, lo que posibilita que cada una de ellas pueda operar día a día. Está compuesto por bancos, financieras, casas de cambio y todas las

organizaciones vinculadas con el crédito y el seguro. De estas entidades se puede obtener dinero a devolver en el corto, mediano o largo plazo, que se utiliza para comprar maquinarias, instalaciones, pagar sueldos o llevar adelante nuevos planes que requieran **financiación<sup>5</sup>**.



Definan proveedores, clientes y competencias de algún negocio de su barrio, por ejemplo, un almacén. Luego, realicen la misma tarea pasa un supermercado grande, por ejemplo, Vea.

## Fuerzas indirectas

Cuando se analiza una organización no es suficiente, y hasta sería riesgoso, limitarse a comprender su funcionamiento interno. Es conveniente ampliar la mirada e interpretar el entorno en el que se desenvuelve y los efectos que las fuerzas del contexto pueden provocar sobre dicha organización.

Las **fuerzas indirectas** son variables del entorno que también tienen impacto sobre el funcionamiento de la organización, pero que no es tan inmediato. Se pueden identificar en este grupo a la tecnología, la economía, la política, las leyes, las pautas culturales y sociales, como también los aspectos internacionales.

Una variable del entorno muy importante actualmente es el fenómeno llamado globalización, ya que tiene efecto sobre cualquier organización. La globalización es producto de un mayor acercamiento entre organizaciones de diversos puntos del planeta debido a los avances tecnológicos que facilitan y abaratan la comunicación y, por ende, el intercambio y el comercio entre lugares remotos.

Otra variable importante es el auge de Internet, que ha generado un nuevo mundo de negocios que realiza sus operaciones de modo virtual, acelerando sus operaciones, diversificando y ampliando sus posibilidades. También produce alteraciones en pautas sociales y culturales, costumbres y hábitos de las personas en el plano personal, laboral y social.

## Los factores económicos

Las **devaluaciones<sup>6</sup>** monetarias, las alianzas de países y de grupos económicos (como Mercosur, ALCA, Nafta, Comunidad Económica Europea, etcétera), la escasez y alto costo de la energía, la **inflación<sup>7</sup>**, las materias primas, la mano de obra o el dinero para inversiones tienen indefectiblemente impacto en las organizaciones.

Los factores económicos se expresan a través de variables, es decir, valores que pueden cambiar debido a determinados sucesos, indicando las condiciones y tendencias económicas generales que afectan las actividades de una organización.

Estas variables deben ser conocidas por quienes dirigen una organización, ya que, para tomar decisiones, planificar o elaborar estrategias, tienen que analizar el aspecto económico que irá atado a cada decisión.

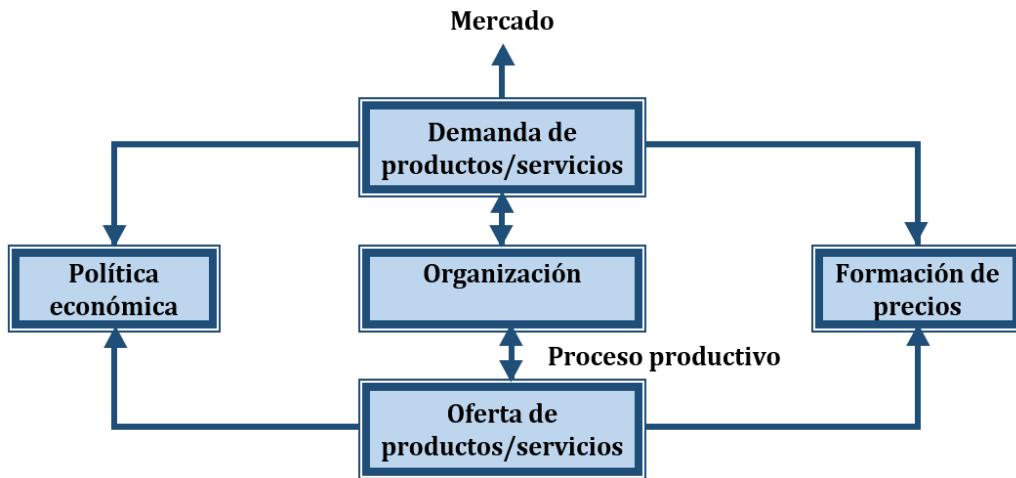
Por ejemplo, si se desea fabricar una determinada cantidad de producto en un cierto tiempo, se deben analizar los factores económicos que arrastraría una decisión de comprar maquinaria (el costo económico, la contratación o no de personal especializado o su capacitación, sí se tiene el espacio físico para ubicarla, etcétera) o de tercerizar su fabricación, es decir, que la fabrique otro y contratarlo para que lo haga para nuestra empresa.

Las variables relevantes serán, en este sentido, la demanda del producto o servicio que ofrece nuestra organización; la oferta –es decir, la disponibilidad de ese producto o servicio en el mercado–; los precios que el mercado imponga para nuestra oferta (no se debería ofrecer ni más caro ni más barato que lo que el mercado está dispuesto a pagar por ellos) y la política económica del país, que se refleja en el nivel de salarios de la gente que requiere nuestro producto o servicio, las tasas de interés que los bancos cobran por acceder al dinero necesario para seguir trabajando, el precio de la energía, etcétera.

<sup>5</sup> Financiación. Conseguir, mantener y utilizar dinero.

<sup>6</sup> Devaluación. Cambiar el valor a la moneda. Desvalorizar.

<sup>7</sup> Inflación. Aumento de precios.



*El entorno económico influye y es determinante en las decisiones de todas las organizaciones. Estas decisiones son las que marcan el rumbo que la dirección de la organización planifica y sobre las que trabaja para lograr sus objetivos.*

## Los factores sociales

Las organizaciones también son afectadas por las fuerzas sociales. Cómo funciona una sociedad y cuáles son sus tendencias puede condicionar el funcionamiento de una organización. Tanto el mercado de clientes como el de competidores conformantes de la oferta están estrechamente vinculados a un tipo de sociedad. Vale decir que no será lo mismo instalar una fábrica de productos lácteos en el Gran Buenos Aires que en Santa Cruz, ya que la composición de la población, la infraestructura social (escuelas, hospitales, clubes, etcétera), la oferta de mano de obra, la existencia de proveedores cercanos y el tamaño del mercado no son iguales.

Asimismo, las tradiciones y los valores, las costumbres y el modo de ser de los clientes son tendencias que se pueden presentar como oportunidades o amenazas para la organización.

Estos factores evolucionan, cambian, se alteran. Y eso determina que lo que hasta ahora podía favorecer los intereses y/o la actividad de una organización puede pasar a ser un motivo de su rechazo de parte de la sociedad en el corto plazo.

Por ejemplo, si el progreso, el crecimiento y la expansión eran valores sociales que justificaban la instalación de fábricas, a pesar de que muchas de ellas podían tirar sus desechos a los ríos o baldíos cercanos a zonas pobladas, la nueva valoración del cuidado del medio ambiente cuestiona estas prácticas, más allá de que estas empresas sigan existiendo. Las actuales normas de calidad aceptadas intencionalmente contemplan el cuidado de la ecología (por ejemplo, las normas ISO 14000).

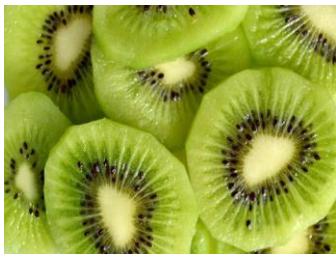
## Los factores culturales y geográficos

La cultura es un producto social y es lo que diferencia a una sociedad de otra. El sistema de valores, el estilo de vida y las normas predominantes en una sociedad influyen en el éxito o el fracaso de una organización, en la medida en que sus directivos comprendan y evalúen estos factores. Las actitudes, los intereses y las preocupaciones de los miembros de una sociedad son trasladados a las organizaciones.

También las formas de operar de las organizaciones difieren según las pautas de la sociedad en la cual se encuentre. Algunos condicionantes están dados por las características de la región entonces que está situada la organización (las cualidades del suelo requeridas para operar un viñedo o un tambo son diferentes). También las costumbres religiosas, las modas y el idioma pueden limitar las acciones de cada una de ellas.

## Los factores tecnológicos

Los avances tecnológicos, las novedades en los procesos de producción, máquinas, materias primas, productos y desarrollos de la computación, la aparición de Internet, el avance en las comunicaciones (celular, satelital, la fibra óptica, etcétera) ejercen una fuerte influencia en el comportamiento y en los resultados de las organizaciones.



*La tecnología ha cambiado los hábitos alimenticios de la gente. El kiwi, que no existía hace veinticinco años, es un producto de la biotecnología: fue desarrollado para brindar vitaminas y proteínas que no tiene ninguna otra fruta.*

Los factores tecnológicos implican avances cuyos resultados mejoran los productos, los servicios y los métodos de producción, e incluso afectan a las decisiones que los directivos tienen que tomar. También modifican hábitos de trabajo, de vida y de relaciones. Así, la tecnología láser ha mejorado las posibilidades de tratamiento de afecciones de la salud y hoy, por ejemplo, se efectúan operaciones utilizando bisturíes láser en lugar de los metálicos. También esta tecnología ha producido modificaciones en la vida cotidiana, como es el caso de los lectores de barras en los supermercados, que reduce el tiempo de espera de los clientes en las colas de las cajas al capturar automáticamente los precios sin tener que ser digitados por la cajera.

Los directivos de las organizaciones deben mantenerse al corriente de los cambios tecnológicos mediante el contacto directo con organizaciones para la investigación y desarrollo, investigadores científicos y otros profesionales que se dediquen a producir dichos avances. Algunas empresas, incluso, invierten grandes sumas de dinero en generar sus propios adelantos tecnológicos y estar en la vanguardia.

### Lectura para profundizar

#### Correo diet

*Aunque usted no lo crea, lamer estampillas engorda. Según investigaciones realizadas por el correo británico, el pegamento que se utiliza para un sello pequeño (con la cara de la reina de Inglaterra, por ejemplo) posee nada menos que 5,9 calorías, y algunas estampillas de mayor tamaño pueden contener hasta /4,5 calorías.*

*Preocupada por la dieta de sus clientes, y con la seriedad inglesa, la empresa postal de ese país decidió lanzar una serie de sellos bajas calorías.*

*La única diferencia con los tradicionales es que adhieren directamente al sobre sin necesidad de lamerlos. Para mandar cartas sin culpa.*

*Viva, 22 de abril de 2001.*

1. ¿Qué factores – tanto directos como indirectos – observan que han influido en la decisión del correo británico? ¿Por qué?
2. ¿A quién o quienes consideran ustedes que afecta este cambio?
3. ¿Qué otros productos o servicios conocen? ¿Cómo afectan a la vida del gerente?

#### Los factores políticos

Un gran número de leyes y autoridades conforman las fuerzas legales, reglamentarias y políticas en el ambiente externo y tienen una influencia indirecta, pero importante, sobre la organización.

Las leyes impulsadas por el gobierno nacional, provincial o municipal afectan a los salarios, los impuestos, los costos y los precios que una organización paga para su normal desenvolvimiento. Si, por ejemplo, aumentan los impuestos, bajan los costos laborales, se establecen leyes de protección del medio ambiente que afectan a las formas de producción, etcétera, las organizaciones deben adecuar su funcionamiento interno para no transgredir normas legales vigentes y, en ciertos casos, para sacar provecho de ellas.

Asimismo, existen fuerzas políticas, legales y reguladoras que pueden actuar restringiendo o dando oportunidades. Por ejemplo, aunque algunas organizaciones consideran las leyes contra la contaminación como un obstáculo contra sus métodos de producción, estas mismas leyes han estimulado el crecimiento de industrias que controlan la contaminación ambiental.

### El factor humano

#### La cultura organizacional

*¿Recuerdan cómo se sintieron el primer día de clase en una escuela nueva? ¿O cuando fueron de visita a la casa de un amigo por primera vez? ¿Cuánto tardaron en sentirse un integrante más cuando ingresaron a un equipo deportivo? ¿Y los primeros días en un trabajo nuevo?*

*Así como las personas son todas diferentes y lleva tiempo conocerlas, ninguna organización es igual a otra. Cada una tiene su forma de ser y de hacer. Cuando ingresamos a una organización percibimos un conjunto de*

*maneras de pensar, sentir y actuar que nos lleva un tiempo descubrir. Esto es lo que llamamos "cultura organizacional": un Sistema de normas de conducta que puede estar más o menos formalizado.*

*Veámoslo más detalladamente. La cultura está formada por valores, héroes, ritos, símbolos, costumbres, normas, comportamientos, creencias. Es un concepto que se percibe y que indica la forma de gestión y el estilo de cada empresa. La cultura no es algo que surge de un día para el otro. Los líderes de las organizaciones establecen ciertos principios que determinan normas, procedimientos y conductas esperadas de la gente. A lo largo del tiempo, estos conceptos se van incorporando en el resto de los integrantes de la organización. Aquellas pautas comprendidas y compartidas por los miembros y que hacen que pueda predecirse el comportamiento y las acciones a definir en cada organización conforman la cultura organizacional.*

*Los valores son los principios que rigen la conducta de los integrantes de una empresa. Muchas de ellas enuncian sus valores y los comunican abiertamente: brindar atención personalizada, calidad de servicio, trabajo en equipo, confianza, pasión por la tarea, etcétera. Si bien los valores son un concepto profundo y abstracto, se traducen en otras cuestiones más visibles. Por ejemplo, en los símbolos: los uniformes, las insignias, el tamaño, ubicación y decoración de las oficinas, el tipo de computadora y otros tipos de símbolos determinan jerarquía y estilos de gestión.*

*Las costumbres también indican "cómo se hacen las cosas acá". En las empresas donde está incorporado el concepto de trabajo en equipo, es probable que las reuniones sean frecuentes, los canales de comunicación sean amplios, la gente esté informada sobre lo que ocurre en otros sectores y en el resto de la organización. Por el contrario, en aquellas organizaciones donde las decisiones son centralizadas, las costumbres y conductas de sus integrantes serán otras.*

*En toda empresa hay cosas que se pueden hacer y cosas que no. Muchas de estas pautas de comportamiento están normadas, pero otras sólo se saben por pertenecer y haberse dado cuenta de cómo eran. Muchas veces hay "héroes" que transmiten e inducen a través del ejemplo al resto de los integrantes a seguir los valores de la organización. También hay ritos: vestirse de elegante-sport en lugar de traje los días viernes, festejar los cumpleaños con medialunas, etcétera.*

*La cultura es particular de cada organización. Sin embargo, está influida por su contexto. El tipo de rubro al que se dedica, el lugar en donde está situada, el momento en el que se encuentra hacen que se desarrollen más ciertos rasgos que otros. Debido a que su contexto y, por lo tanto, su negocio y su estrategia cambian, la cultura también se adapta.*

*Es así como en los últimos tiempos de permanente cambio e inestabilidad, las empresas que mejor sobreviven y se desarrollan son aquellas en las cuales su cultura contempla la flexibilidad. Aquellas que impulsen una cultura de cambio y que mantengan un espíritu renovador estarán mejor preparadas para evaluar la complejidad actual de los mercados y de la competencia.*

**Concurran a un negocio que venda hamburguesas o comidas rápidas e identifiquen los rasgos culturales típicos de esa organización. Visiten una clínica privada o un hospital público y detecten sus principales rasgos culturales.**

## **EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN EL TIEMPO: NACIMIENTO, DESARROLLO Y CRISIS**

La creación de una organización no ocurre espontáneamente, sino que se origina a partir de objetivos definidos, para transformar algo o para prestar un servicio. Nacen a partir de **demandas<sup>8</sup>** específicas de personas.

Por ejemplo, es habitual que los estudiantes que terminan la escuela secundaria realicen un viaje de fin de curso como recompensa por las energías puestas en el aprendizaje. A partir de esa necesidad, se crearon empresas que preparan los viajes, itinerarios, reservas de hoteles, excursiones y se ocupan de que los estudiantes se diviertan en su viaje. Estas empresas tuvieron éxito comercial y fueron creando también un **mercado<sup>9</sup>**. Con el paso del tiempo, se convirtió en una costumbre arraigada entre los estudiantes realizar un viaje de fin de curso. Se fue desarrollando el mercado con más demanda y más **oferentes<sup>10</sup>** de este tipo de servicio.

Así nacen la mayoría de las organizaciones, con objetivos definidos que van cambiando y adaptándose a los gustos de los consumidores a medida que crecen y se desarrollan. Si decimos que

<sup>8</sup> **Demandas.** Acción o mercancía que una sociedad o mercado reclama como necesaria para su bienestar.

<sup>9</sup> **Mercado.** Ámbito en el que diferentes actores intercambian bienes y servicios.

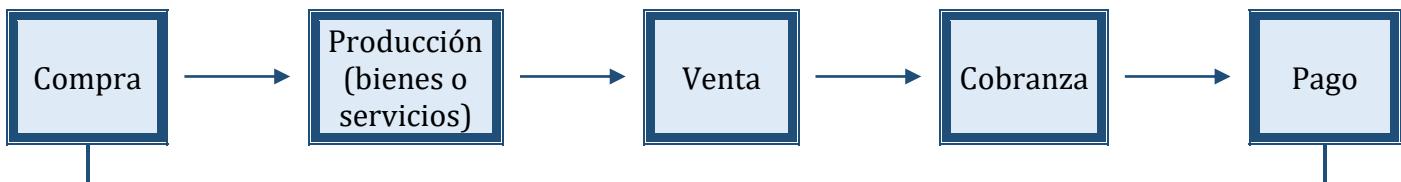
<sup>10</sup> **Oferentes.** Individuos u organizaciones que presentan productos o servicios en solicitud de venta.

crecen y se desarrollan, ¿es que se parecen a los seres humanos? En un sentido, la respuesta es sí. Veamos el siguiente cuadro en el que se comparan algunas posibles relaciones entre la evolución de la empresa y el ser humano.

Ser humano	Empresa
▪ Concepción.	▪ Se concibe su creación, hay ideas.
▪ Se forman los órganos, cada uno para cumplir con una función específica.	▪ Se conforma con una estructura de inicio.
▪ Nace.	▪ Se crea a partir de un marco jurídico.
▪ Comienza a comer y a procesar la comida.	▪ Compra materias primas y las procesa (en el caso de una empresa que fabrica).
▪ Comienza a aumentar de peso.	▪ Primeras ventas y cobranzas. Se empieza a originar ganancia.
▪ Llora y averiguamos que le pasa.	▪ Análisis de la información y toma de decisiones.
▪ Empieza a gatear y a coordinar movimientos.	▪ La administración empieza a funcionar.
▪ Empieza a ir al jardín de infantes para aprender.	▪ Se la solicita, se la hace conocer en el mercado y aprende a partir de las experiencias.
▪ Se le enseña a respetar ciertos horarios.	▪ Se estandarizan algunos procesos.
▪ Primeros accidentes, se cae.	▪ Primeros problemas y soluciones.
▪ Comienza la escuela primaria.	▪ Se capacita a los empleados.
▪ Aprende los valores morales.	▪ Se desarrollan valores.
▪ Comienza la escuela secundaria.	▪ Se intensifica la capacitación a los empleados.
▪ Comienza a incorporar y aplicar conocimientos adquiridos.	▪ La empresa, a través de sus empleos, aprende y aplica los conocimientos.
▪ Se detectan capacidades para futuros estudios.	▪ Se detectan capacidades para el lanzamiento de nuevos productos.
▪ Ingresa a la universidad.	▪ Se intensifica la investigación y el desarrollo de nuevos productos.
▪ Recibe un título universitario.	▪ Se lanzan nuevos productos.
▪ Ejerce la profesión.	▪ Compra, produce (bienes o servicios), cobra y paga.
▪ Piensa en su futuro.	▪ Planificación de futuras actividades.
▪ Realiza cursos de educación continua.	▪ Mejora procesos y productos.
▪ Compra su casa.	▪ Instala una planta productora propia.
▪ Sus colegas le sacan clientes.	▪ La competencia ocupa un espacio en el mercado.
▪ Se une en matrimonio.	▪ Realiza alianzas estratégicas.
▪ Tiene hijos.	▪ Instala sucursales.
▪ Tiene problemas de salud. Consulta médica.	▪ Tiene problemas de gestión. Contrata a un especialista.
▪ Sufre una crisis existencial. Se pregunta para qué está en la vida.	▪ Crisis económico-financiera ¿Para qué estamos en el mercado?
▪ Los hijos no lo entienden.	▪ Las sucursales no entienden los objetivos que se les plantea.

La lista de comparación puede seguir, pero hasta aquí se plantean algunos de los principales hitos posibles en la vida de un ser humano y su correlato en la vida organizacional. No todos los ítems indicados en las columnas ocurren tal como están presentados y lo mismo ocurre con los de la organización. Lo interesante es utilizarlo como metáforas e identificar similitudes para comprender que una organización tiene su creación, desarrollo, madurez, crisis y, como algo natural en la vida, su propia muerte.

En la etapa de creación se sientan las bases esenciales. Las personas creadoras se ponen de acuerdo sobre el sentido de la organización y sus objetivos generales y comienzan a trabajar distribuyéndose las responsabilidades. Superada la difícil etapa de creación, la organización o empresa tiende a su desarrollo mediante la aceleración del siguiente ciclo de gestión:



Por aceleración del ciclo de gestión se entiende que cuantas más veces se realice el ciclo graficado en un período determinado, se potenciarían las probabilidades de éxito económico del emprendimiento. Dicha aceleración depende necesariamente de que el mercado responda, esto es, que acepte la propuesta dc valor y compre los productos o servicios brindados por la organización.

Toda organización (en este caso una empresa) alcanza su madurez cuando alcanza el máximo de ventas, crecimiento y desarrollo posible y ya no va a poder crecer más de ese nivel. Esto se evidencia porque se reiteran las mismas cifras de ventas mes tras mes.

Ya en decadencia, la empresa se encuentra con un mercado que no crece y puede empezar a decrecer o incluso desaparecer (por ejemplo, por efectos de una moda), o puede permanecer estancada, sin un ritmo creciente de compras. Es el momento de realizar cambios ofreciendo nuevos productos y servicios para revitalizar el ritmo de compras del mercado o, ¿por qué no?, cambiar el negocio al cual se dedica.

Las crisis se pueden producir por muchos motivos, pero tres de los principales son:

- cuando las necesidades del mercado no son adecuadamente interpretadas;
- cuando las necesidades internas de la organización no son satisfechas;
- cuando las necesidades de las personas de la organización no son satisfechas.

En la organización aparecen insatisfacciones, objetivos no cumplidos, confusiones generalizada, escasez de dinero, resultados económicos negativos y toma de decisiones erráticas y contradictorias. En términos futbolísticos, “es hora de parar la pelota” y ver hacia dónde queremos ir, ya que la propia existencia de la organización está en juego.

## ***MARCO JURÍDICO NORMATIVO DE LAS ORGANIZACIONES: INTERNO Y EXTERNO***

Las organizaciones actúan contenidas dentro de ciertos límites que las guían, les marcan hasta qué punto pueden o no tomar decisiones que afecten a sus integrantes o a su contexto, y les sirven para orientar sus esfuerzos de supervivencia y crecimiento de manera adecuada. Estos límites son, a nivel interno, las normas y los procedimientos y, a nivel externo, los decretos, las leyes, las regulaciones y las disposiciones gubernamentales.

Dentro de los primeros, sus principales expresiones son los **organigramas<sup>11</sup>**, los manuales de políticas, los manuales de funciones y las normativas de procedimientos. Estos instrumentos buscan, como objetivo, lograr un comportamiento más racional y previsible de las personas en la organización por medio de un ordenamiento en lo administrativo, legal, operativo y decisional. Se logra a través de la definición de los cargos funcionales y jerárquicos -es decir, determinando quién ocupará cada cargo y quién es el jefe de quién y explicitando el alcance de la autoridad y la responsabilidad de cada puesto.

Como complemento de estos instrumentos, se pretende coordinar las actividades que se desarrollan en las organizaciones por medio de normas, reglas y procedimientos escritos, para así poder planificar y controlar las acciones y orientadas hacia los objetivos que definen quienes conducen las organizaciones. Por ejemplo, las empresas suelen tener normas y procedimientos cuando su personal tiene que viajar fuera del lugar donde éstas están situadas. Estos instrumentos sirven para determinar qué tipo de gastos se reconocen (avión, tren), qué clase de hotel se puede utilizar para el alojamiento, los montos para gastos en alimentos, las formas de reintegro de los gastos producidos, etcétera.

<sup>11</sup> **Organigrama.** Representación gráfica de la estructura de una organización en un momento determinado.

Las normas emanadas de las políticas públicas se orientan a poder encarrilar dentro de cierto orden público las acciones de las múltiples organizaciones que componen la sociedad. Las leyes emanadas del Congreso, los decretos y las normas institucionales son ejemplos de acciones de políticas públicas.

*El Poder Legislativo Nacional es el que, a través de las leyes que promulga, regula el marco jurídico en el que se desenvuelve la sociedad toda, dentro de la cual se encuentran las organizaciones.*



Por ejemplo, las normas de aplicación de nuevos impuestos tienen que tener una forma particular de aplicación en la sociedad. Si se dicta un impuesto sobre movimientos en cuentas corrientes y cajas de ahorros, las empresas tendrán que cambiar sus estructuras de costos, sus procedimientos contables, etcétera, para ajustarse y cumplir con las nuevas disposiciones.

Las organizaciones se deben desenvolver en este contexto y sus acciones no pueden distar de lo que su marco jurídico impone. En este sentido, también cabe la posibilidad de interpretar de distinta forma la letra de las leyes, los decretos y las reglamentaciones; lo que hace aún más complejo el panorama.

Las leyes o disposiciones legales, así como las normas, los procedimientos internos o el mismo organigrama, pueden recibir modificaciones en función de las necesidades que se van presentando en la evolución de las organizaciones. Es decir, los límites que impone el marco jurídico no son un bloque inmodificable a los que las organizaciones deben resignarse, sino que a través de su propia fuerza y de la que le brindan las relaciones con otras organizaciones de la sociedad, estas normas pueden acompañar las nuevas necesidades de evolución.

Cuando esto no sucede, las normas son obstáculo y las organizaciones se alejan de sus objetivos primordiales de supervivencia y crecimiento. Sea como fuere, es necesario que las organizaciones (y los individuos que se desempeñan en ellas) no actúen en contra de las disposiciones legales tanto internas como externas.



Consulten a algún familiar o amigo que trabaje en una empresa cuales son las normas que rigen en esa organización respecto de las llegadas tarde o las ausencias injustificadas.

## **PRINCIPIOS ECONÓMICOS, ADMINISTRATIVOS Y ETICOS**

La actividad de las organizaciones involucra algunos ejes principales de acción. Estos son los ejes económico, administrativo y ético. En la conjunción de los tres es factible percibir buena parte de la actividad organizacional, en cuanto a su posibilidad de supervivencia y crecimiento, la forma de articular sus procesos y el marco ético en el cual la sociedad reconoce su desenvolvimiento.

### **Principios económicos**

El papel económico de la empresa en la sociedad moderna consiste en hacer posible el consumo, creando riqueza y distribuyéndola, es decir, ser agente de desarrollo de los individuos y de la sociedad. El desarrollo es un proceso de incremento continuo de la capacidad de satisfacer los deseos propios y de los demás. El desarrollo implica incremento de la competencia y mejora de la calidad de vida.

Si la organización no tiene fines de lucro, sus principios económicos apuntaran a contribuir a lograr el bienestar de parte de los integrantes de la sociedad en la que se desenvuelven. Como se dijo anteriormente, estas organizaciones necesitan generar recursos económicos para su subsistencia y para continuar con su labor social.

## Principios administrativos

El logro de los objetivos económicos de una organización (con 0 sin fines de lucro) necesita de un ordenamiento en lo administrativo.

Un administrador, como señala Peter Drucker, afronta dos tareas específicas. La primera es la creación de un conjunto auténtico que sea mayor que la suma de las partes, una actividad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a esta actividad. La segunda tarea específica es la de armonizar en todas las decisiones, las funciones y los actos, desde la planificación hasta el control y los requerimientos del futuro, sea de corto, mediano o largo plazo. Este proceso está relacionado con cuatro etapas: planificación (*¿qué se quiere hacer? ¿qué se hará?*), organización (*¿cómo se hará?*), dirección (*hacer que se logren los objetivos*) y control (*¿cómo se ha realizado?*).

## Principio éticos

La ética brinda las creencias que fundamentan y otorgan validez universal a las normas y pautas que rigen la conducta de los hombres. Es decir que la ética determina qué es lo bueno, lo correcto y lo justo en la cultura personal y en la cultura de las organizaciones.

Nuestra vida se despliega teniendo que resolver continuamente problemas morales, personales u organizacionales, decidiendo entre lo que podemos hacer y lo que debemos hacer. Para tomar estas decisiones, debemos encontrar un principio universal; éste es el principio de responsabilidad, el cual hace posible el juicio prudencial que articula lo universal con lo particular.

La ética organizacional trata de determinar lo que es correcto, honesto o justo en las decisiones y acciones que puedan afectar a otras personas o algún integrante de la organización, en tanto su conducta ética vaya en desmedro de sus utilidades, sus posibilidades de promoción o estabilidad laboral.

La ética organizacional trata de determinar lo que es correcto, honesto o justo en las decisiones y acciones que puedan afectar a otras personas o algún integrante de la organización, en tanto su conducta ética vaya en desmedro de sus utilidades, sus posibilidades de promoción o estabilidad laboral.

Para dar un ejemplo, cabe preguntarse si es ético que las personas trabajen horas extras (horas fuera del horario normal de trabajo) y que no se les pague. Si bien las normas legales requieren el pago de las horas extras, se sabe que muchas organizaciones no lo hacen. Pues bien, en este incumplimiento no sólo hay un componente legal sino también ético.

Lo ético en las organizaciones focaliza lo que son 0 deben ser las relaciones con los empleados, clientes, accionistas, bancos, proveedores, distribuidores, vecinos, conciudadanos; en última instancia, las exigencias éticas se resumen en los deberes y obligaciones que tenemos para con nuestros congéneres humanos.

### La fundación MBA de historia

*La Fundación MBA de Historia es una organización sin fines de lucro que fue fundada hace cinco años por algunos ciudadanos ilustres con dinero. El propósito de su creación fue dar a conocer la historia argentina a los alumnos de escuelas primarias y secundarias y a todo el público que se interese por la evolución del país. Lleva este nombre por contar para su desempeño con un museo, una biblioteca y auditorios. Sebastián B., joven licenciado en Administración de Empresas, fue contratado como director de la fundación para quedar a cargo de todas las decisiones que hacen a la dirección de la organización.*

*Se designó a Justo L., miembro de la Academia Nacional de Historia, encargado del sector Historia. Sus funciones son las de seleccionar textos según los temas, los autores y la complejidad con que fueron escritos, para sugerirlos como material de consulta a los visitantes. Por sus ideas, es la persona más afín a Sebastián B., quien le brinda su apoyo en todo momento. Dos estudiantes de Letras lo ayudan con su*

*tarea. Sumisos y admiradores incondicionales de su antiguo profesor, Justo L., quien fue el que sugirió que fueran elegidos para el puesto al considerarlos sumamente eficaces, idóneos y obedientes. Todavía siguen con respeto todas las órdenes de Justo L., quien les indica cómo organizar los archivos de biblioteca: "No pierdan tiempo ingresando los datos en esa computadora. ¿Recuerdan los ficheros de la antigua Biblioteca Nacional? Siempre fueron útiles y no traían problemas."*

*Desde sus comienzos la MBA busca ser sumamente didáctica y pensada para los niños. Norma S., museóloga de profesión, es la responsable de la actualización y el mantenimiento de las exposiciones. Cuenta para esto con la colaboración de una vestuarista y un diseñador, quienes últimamente no aparecen por el lugar porque no tienen mucho para hacer. Cuando se creó la fundación, Norma contrató a expertos en sistemas tecnológicos, quienes diseñaron e implementaron los escenarios. De esta manera, la historia es recreada actualmente mediante muñecos*

*mecánicos a semejanza de personas y escenarios en distintos salones en donde se representan los eventos más importantes a lo largo de la historia. La tecnología, la escenografía. el diseño y la didáctica con que se presentan las exposiciones están basados en museos del Primer Mundo. Pero las escuelas se quejaron de que todo es tan complejo y avanzado que los niños no entienden cómo utilizarla y los más pequeños hasta se asustan de los sonidos y sensaciones provenientes de los salones. Por otro lado, las maestras y los profesores creen que el material que les brindan no es acorde con lo que enseñan.*

*Cada vez son menos los visitantes del museo. Calculaban que, durante los primeros cinco años, alrededor de cincuenta escuelas por mes visitarían las instalaciones. Dada la disposición del lugar, se esperaba que las escuelas que concurrieran a la primera visita, regresaran en otras oportunidades para hacer uso de las instalaciones de la biblioteca y los auditorios. Desde la inauguración de la fundación, 1000 escuelas pasaron por sus salones y ninguna de ellas regresó para utilizar los recursos que les brindaba la organización. En cuanto al público en general, suelen entrar algunas personas que pasean por el barrio los fines de semana.*

*Rodrigo, cuñado del director, es el encargado de las finanzas. Se ocupa de conseguir promociones y publicidad de empresas (es decir, auspiciantes) y mejorar las ventas de recuerdos en el shop del museo, para solventar los gastos de la MBA. Debido a la poca concurrencia, los ingresos son cada vez menores. Un domingo en un asado, le comentó a Sebastián: "¿No te parece que deberíamos atraer a la gente remodelando el museo y haciéndolo más divertido para los chicos? ¡Como en Disney!" Sebastián pretendió ni escuchar sus sugerencias. "¡Qué absurdo es este muchacho! ¿Dónde tendrá la cabeza? ¿Por qué no hará su trabajo y listo?", pensó.*

*Lorena D., licenciada en Ciencias de la Educación, es la encargada del sector Educación. Su función principal es la de conseguir contactos entre la MBA de Historia y las escuelas, y ofrecerles visitas programadas para sus alumnos. Además, debe comunicar a los integrantes de las distintas áreas de la organización, los cambios en las necesidades de los visitantes sobre los contenidos de la materia Historia. Durante los últimos años, se dedicó a estudiar los nuevos planes de estudio de la EGB, para actualizar el material que presentaban a los niños según los programas de cada año escolar. Lorena estaba al tanto de las dificultades tecnológicas y de diseño que presentaba el museo y se lo*

*comentó a Norma. La museóloga interpretó que se le comunicarían los cambios que debía hacer, pero nunca recibió un comentario y supuso que todo se había solucionado. Mientras tanto, Lorena siguió recibiendo críticas al respecto. Por otro lado, estaba sumamente satisfecha con las investigaciones realizadas, e incluso pensaba escribir un libro al respecto y publicarlo con el respaldo del Ministerio de Educación. Todavía no se había ocupado de implementar cambios en la organización, pero consideraba que esto no era urgente.*

*Justo L. estaba indignado con la actitud de Lorena. "Cómo vamos a hacer difusión de la historia, si no logramos hacerla del museo!" se quejaba. Uno de los estudiantes de Letras, tímidamente le comentó sobre la complejidad de los ensayos que se presentaban para su estudio luego de la visita al museo y que las conferencias eran muy aburridas, que podrían cambiar el estilo. Justo se rió: "¡Ay, mi querido joven! No podemos simplificar la historia y hacer de los futuros hombres del país personas poco cultas. No nos importan aquellos que no comparten los valores y las costumbres de nosotros y de nuestra sociedad. El público que nos visite debe tener incorporado este sentimiento por lo que hacemos".*

*Sebastián B. se había percatado que muchas escuelas estaban haciendo visitas al Museo Nacional de Historia, que había reabierto sus puertas hace poco tiempo, luego de diez años de remodelación. Su mujer le había sugerido que conversara con las autoridades del museo para hacer una alianza. Podrían hacerse promoción mutua, ya que las características de ambos eran diferentes y los chicos quedarían encantados de visitar a los dos. Además, el Museo Nacional no contaba con una biblioteca ni con auditorios, que podían ser aprovechados por la fundación para diferenciarse. Sebastián B. no consideró factible su propuesta. El personal de la MBA lo consideraría una desilusión, una amenaza. Mejor era no decir nada y que todos se sintieran a gusto por lo que hacían. "Ojos que no ven..." Además, eran todos muy capaces y habían sido detenidamente seleccionados para sus puestos teniendo en cuenta sus habilidades. Cada uno de ellos era el mejor en su área. Ya lo sorprenderían con alguna nueva propuesta para salir adelante.*

*Ante esta crisis de la MBA, sus socios fundadores deciden contratar a un equipo de especialistas en análisis organizacional para comenzar a encontrar respuestas y posibles soluciones.*

- 1. Si tuvieran que definir el concepto de organización luego de haber leído este caso, ¿elegirían alguna de las descriptas en el capítulo? ¿Cuál? ¿O pensarían una nueva?**
- 2. ¿Qué características tiene esta organización?**
- 3. ¿Se trata de una organización o de una empresa? ¿Por qué?**
- 4. ¿Cuáles son los recursos con los que cuenta la MBA para desarrollar su gestión?**
- 5. Describan brevemente su evolución. ¿En qué momento consideran que se encuentra?**
- 6. Identifiquen las fuerzas indirectas y den ejemplos de cada una.**
- 7. Definan el ambiente interno y externo de esta fundación.**
- 8. ¿Consideran que en la MBA existen normas y procedimientos que ordenan el trabajo?**
- 9. ¿Pueden identificar algunos rasgos o cultural en la MBA? ¿Cuáles y por qué los consideran parte de la cultura?**
- 10. ¿Qué preguntas realizarían para informarse mejor? ¿A quién o quiénes se las harían?**

# RESUMEN DE PUNTOS CLAVES

La palabra organización tiene distintas connotaciones. Una primera acepción la vincula al acto, a la acción concreta de organizarse, por ejemplo: “estamos en proceso de organización”, “es importante la organización de la fiesta”, “hay que definir la organización de la clase”, etcétera. Una segunda acepción de la palabra la vincula a lo que se denominan tipos de organizaciones, como Club Atlético River Plate, Coca Cola. Ministerio de Economía, etcétera. Desde esta perspectiva, cada una de esas palabras puede ser asociada con organizaciones distintas por cada lector.

---

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que tienen un objetivo en común. Se puede decir que una organización es un sistema social compuesto por individuos o grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establecen una influencia recíproca.

---

El contexto de una organización es el conjunto de todos los elementos o actores externos e internos que son pertinentes y relevantes para su desempeño. Las fuerzas directas son los factores del entorno que tienen un impacto inmediato sobre la organización (proveedores, clientes, competencia, recursos humanos, sindicatos y sistema financiero). Las fuerzas indirectas son variables del entorno que también tienen impacto sobre el funcionamiento de la organización, pero que no es tan inmediato (factores económicos, sociales, culturales, geográficos, tecnológicos y políticos).

---

Las organizaciones con fines de lucro comprenden a las denominadas “empresas”, que son organizaciones cuya finalidad es la de ganar dinero.

Las organizaciones sin fines de lucro son aquellas cuyo fin está más relacionado con aspectos socioculturales. Tanto en su intención de mejorar el nivel de vida de ciertos sectores de la población (por ejemplo, hogares para chicos de la calle), como para promover el desarrollo de las artes o las ciencias (por ejemplo, centros culturales barriales, bibliotecas públicas).

---

Los recursos de una organización son los elementos que ésta tiene y necesita para realizar sus actividades y alcanzar los objetivos que se propone (por ejemplo, los recursos humanos y los materiales).

---

Así como las personas somos todas diferentes y lleva tiempo conocerlas, ninguna organización es igual a otra. Cada una tiene su forma de ser y de hacer. Cuando ingresamos a una organización percibimos un conjunto de maneras de pensar, sentir y actuar que nos lleva un tiempo descubrir. Esto es lo que llamamos “cultura organización”: un sistema de normas de conducta que puede estar más o menos formalizado.

---

Una organización va evolucionando a lo largo del tiempo y presenta un nacimiento, un desarrollo y una crisis. Las organizaciones se crean con objetivos definidos, para hacer algo, para transformar algo, para prestar un servicio. Las personas creadoras de la organización se ponen de acuerdo sobre el sentido de ésta y sus objetivos generales y comienzan a trabajar distribuyéndose las responsabilidades.

---

Una vez que se creó la organización tiende a desarrollarse mediante el ciclo de gestión (compra-producción-venta-cobranza-pago). Cuantas más veces se realice el ciclo en un período determinado, se potenciarán las probabilidades de éxito económico del emprendimiento.

---

La organización alcanza su madurez cuando se encuentra con un mercado que no crece, estancado, que no sigue un ritmo creciente de compras. Necesita cambiar ofreciendo nuevos productos y servicios para revitalizar el ritmo de compras del mercado o, ¿por qué no?, cambiar el negocio al cual se dedica.

Las crisis se pueden producir por muchos motivos, tres de los principales son: necesidades del mercado inadecuadamente interpretadas: necesidades internas de la organización insatisfechas y necesidades de las personas de la organización insatisfechas.

Las organizaciones actúan contenidas dentro de ciertos límites que la guían: a nivel interno, normas y procedimientos; a nivel externo, leyes, decretos, regulaciones y disposiciones gubernamentales.

La actividad de las organizaciones involucra algunos ejes principales de acción. Son los principios económicos, administrativos y éticos. En la conjugación de los tres es factible percibir buena parte de la actividad organizacional, en cuanto a su posibilidad de supervivencia y crecimiento, la forma de articular sus procesos y el marco ético en el cual la sociedad reconoce su desenvolvimiento.

## ACTIVIDADES

1. Realicen una comparación entre las diversas definiciones de organización que se vieron en el capítulo.
  - ¿Qué aspectos comunes encuentran?
  - ¿Qué diferencias observan en cuanto a su enfoque?
  - ¿Cuál de las definiciones consideran que es la más adecuada para definir la escuela o el club al que asisten, o la empresa en la que alguno de sus familiares o amigos trabaja?
2. Piensen en organizaciones con y sin fines de lucro. Señalen algunas de las características mencionadas en el capítulo para cada grupo y den ejemplos.
3. Describan su clase de Teoría de las Organizaciones como un sistema. Establezca cuáles serían las entradas, los procesos de transformación, las salidas y la retroalimentación.
4. Traten de ver las películas que se mencionaron en el capítulo (Jurassic Park, Tiempos modernos). Identifiquen en ellas los conceptos que se desarrollaron en el capítulo: tipo de organización, características, factores directos e indirectos, ambiente interno y externo, marco jurídico interno y externo, cultura organizacional. Compártanlos con sus compañeros.
5. Soliciten una entrevista en grupo con la directora de la escuela a la que ustedes asisten, con el gerente de un banco de la zona, o con un supervisor de un supermercado. Traten de establecer con su entrevistado cuáles son las normas y los procedimientos (nivel interno) y los decretos, leyes, regulaciones y disposiciones gubernamentales (nivel externo) que rigen en la organización. ¿Se cumplen estas disposiciones? ¿Hay algunos actores que tengan más resistencia a cumplirlas que otros? ¿Por qué? ¿Cómo afecta esto a la organización?



# CAPÍTULO 2

## LA EVOLUCIÓN DE LAS IDEAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

El concepto de administración y su evolución.....
La producción artesanal .....
Comienzos de la producción en masa .....
Administración científica .....
Administración industrial y general.....
Administración burocrática.....
Escuela sociológica.....
Marco histórico en el que se desarrolló la escuela sociológica.....
La experiencia de Hawthorne .....
Diferencias entre la escuela sociológica y las escuelas clásicas .....
El liderazgo .....
La comunicación.....
La motivación .....
Teoría del comportamiento .....
La motivación según Maslow y Herzberg .....
Estilos X e Y de administración .....
Teoría general de sistemas.....
El concepto de sistema .....
Los aportes de la teoría general de sistemas.....
Punto de vista de contingencias .....
Punto de vista de la calidad.....
El factor humano: El desafío de cambiar y adaptarse permanentemente.....
Un caso para analizar: ¿Cómo cultiva Gillette el talento global? .....
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE .....
ACTIVIDADES .....

*¿Cómo mirar las organizaciones? ¿Cómo fueron las miradas en otras épocas?  
Las formas de mirar y trabajar en las organizaciones han ido variando y  
complejizándose con la evolución social y el avance de las comunicaciones y la  
información.*

# EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN Y SU EVOLUCIÓN

La administración es la disciplina que estudia a las organizaciones, trata de comprender cómo se crean, cómo evolucionan, cuáles son las relaciones que se dan en ellas, cuáles son sus objetivos, qué rol cumplen en la sociedad y cuáles son las formas de optimizar su gestión.

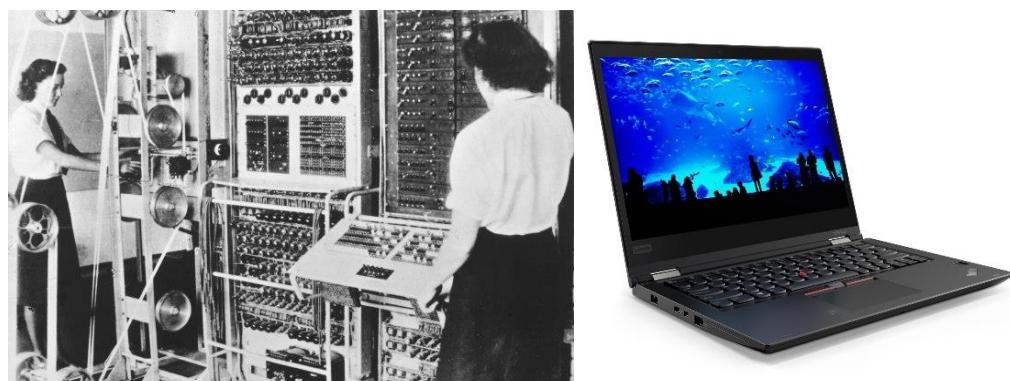
Como se verá en este capítulo, la administración como disciplina es el resultado de la evolución de conceptos y puntos de vista, así como también de la experiencia obtenida durante décadas.

Las organizaciones de hoy demandan nuevos métodos para la administración de sus recursos, actuales y potenciales. Esto es así por el ritmo de los cambios que se dan en los niveles económicos y sociales de las naciones (nivel macroeconómico) y de las empresas y las organizaciones en general (nivel microeconómico). Es por ello que no se debe prescindir del conocimiento de las distintas corrientes de pensamiento y acción que afectaron al desarrollo de la administración antes del importante crecimiento que tuvo, fundamentalmente a partir del acceso a la información, a la tecnología y la globalización.

La administración, como disciplina, se ocupa de la adquisición, control y asignación de recursos dentro de las organizaciones para transformarlos en bienes y servicios que les son requeridos por el mercado. En la medida en que estos bienes y servicios sean bien recibidos por los consumidores y satisfagan sus necesidades, habrá ganancia empresaria, entendiendo a la empresa como un tipo de organización. De esta manera, deberían prosperar no sólo quien aportó el capital, sino también los trabajadores, los administradores y los consumidores, esto es, la sociedad toda se beneficia de la buena administración empresaria.

La administración fue acompañando los cambios tecnológicos y sociales que se produjeron fundamentalmente desde el comienzo de la Revolución Industrial hasta nuestros días.

*Treinta años atrás, las computadoras ocupaban grandes habitaciones. En la actualidad, es posible manejar y procesar la información de una empresa desde cualquier lugar, gracias a las computadoras portátiles.*



La evolución de las ideas en la administración se verifica en ciertas etapas productivas definidas o descriptas por el tipo de tecnología imperante, como se indica en el siguiente cuadro.

Desde los comienzos hasta fines del siglo XVIII	Desde fines del siglo XVIII hacia mediado del siglo XIX	Desde mediados del siglo XIX hasta principios del siglo XX	Desde la década de 1920 hasta la de 1960	Desde la década de 1970 hasta la de 1980	Década de 1990	Desde el siglo XXI
Producción artesanal.	Producción fábricas.	Comienzo de la producción en masa.	Administración científica (taylorismo). Administración industrial y general de Fayol. Escuela sociológica. Burocracia. Teoría del comportamiento. Teoría general de sistemas. Punto de vista de contingencias.	Primeras etapas de la comunicación.	Fabricación integrada computarizada (CIM). Diseño asistido por computadora (CAD).	?

Como vemos en la tabla, el ritmo en los cambios en la industria se ha ido acelerando. Los productos y los procesos productivos se toman **obsoletos**<sup>12</sup> cada vez más rápido. Se hace necesario evaluar cada vez con más frecuencia los métodos de trabajo y de la administración. No es sorprendente, entonces, que la administración hoy parezca impredecible y caótica.

## La producción artesanal

La producción artesanal fue el primer sistema productivo y se mantuvo por miles de años. Se caracteriza por el empleo de herramientas manuales para satisfacer las necesidades específicas de un comprador. Aún hoy algunas industrias continúan siendo artesanales, por ejemplo, los sastres o modistas que realizan trajes a medida.

Una característica destacable de este tipo de producción es la elevada calidad de los productos elaborados. Sin embargo, la producción artesanal presenta el inconveniente de que no se puede producir a gran escala y por esto el precio de su producto es alto.

La producción masiva o a gran escala significa fabricar grandes volúmenes o cantidades de un mismo producto de forma tal de reducir su costo unitario. Al obtener un costo menor de producción, se puede vender a un precio menor y así la cantidad de producto que se vende es mayor.

El principio que permite producir grandes volúmenes de un producto es el de intercambiabilidad de las piezas. Por este principio, las piezas que componen un producto son equivalentes y por eso es que se pueden fabricar las partes y luego armar el producto final. Las partes responden a un diseño determinado (medidas, color, peso, materiales, etcétera) y esto se denomina "estandarización". Por esto, cuando se habla de "producto estándar" implica el diseño y fabricación de un artículo o producto en serie de forma tal de que todas las piezas de una misma serie son equivalentes entre sí.

Si tomamos como ejemplo la fabricación de un par de zapatos número 36, una pieza es la suela tamaño 36, que está diseñada en forma estándar, entonces todas las suelas de dicha medida son equivalentes entre sí. Para fabricar cualquier par de zapatos 36 se puede tomar cualquier suela de dicho número y se obtiene el par de zapatos número 36.

En cambio, en la producción artesanal, el artesano cortaba el cuero y la suela para componer un par de zapatos determinado y no le servía para realizar otro par.



Identifiquen en su barrio alguna actividad artesanal que se desarrolle actualmente. Averigüe quienes y desde cuando la realizan. Describanla y comparten lo investigado con sus compañeros.

## Comienzos de la producción en masa

A fines del siglo XIX comienza en los Estados Unidos una forma de producción que sería la simiente de la actual.

Los primeros métodos de producción masiva se introdujeron en el torneado de las partes de los fusiles. Hasta ese momento, cada fusil se producía en forma individual, con su propio cañón, culata y otras partes aun cuando se produjeran con un diseño común. La fabricación de fusiles fue un hito, al lograr que se realizara con la precisión suficiente como para que las diversas partes fueran intercambiables. Esta estandarización de las partes, combinada con las grandes líneas de producción, dio como resultado lo que se llamó la "producción en masa".

Ya en el siglo XX, la producción en masa y la organización del trabajo que la acompañó fueron incluidas en el concepto de "administración científica". Los consumidores fueron teniendo cada vez más poder adquisitivo y los fabricantes fueron tratando de responder a la creciente demanda con volumen y alguna diferenciación de productos. Así fue como se desarrolló un número creciente de fábricas y compañías poseedoras de gran cantidad de plantas.

Dos autores se destacaron especialmente por la formulación de ideas acerca de la mejor forma de organizar la producción en masa. Frederick W. Taylor (1856-1915) dio origen a la administración

<sup>12</sup> **Obsoleto.** Poco usado, anticuado. Que ha caído en desuso, no adecuado a las condiciones actuales.



científica y Max Weber (1864-1920) desarrolló la teoría de la administración burocrática o burocracia, cuyos orígenes se remontan a la época de la Revolución Industrial.

**Fábrica de zapatos en China. La producción artesanal de calzado ha cedido paso a grandes fábricas que emplean a miles de operarios.**

## ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La administración científica es un sistema tradicional de gestión concentrado en las relaciones individuales trabajador-máquina que se dan en las plantas productivas. El fundador de esta **teoría<sup>13</sup>** fue Frederick Winslow Taylor, nacido en Filadelfia, EE.UU., quien fue educado priorizando la disciplina, el trabajo y el ahorro. Se centró en el análisis de las organizaciones en función del sector industrial.

- Desarrolló un estudio de tiempos y movimientos: análisis que mide e identifica los movimientos físicos de un trabajador y examina los resultados con el fin de eliminar los que retardan la producción.
- Considera al hombre como un ser haragán, incapaz de realizar aportes a la tarea realizada.
- Planteó la supervisión funcional: sistema desarrollado para vincular el área de especialización de cada supervisor con el alcance de su autoridad. Es un sistema de división de trabajo que consiste en la asignación de ocho supervisores a cada área de trabajo. Cuatro de ellos se ocupan de la planificación, la producción, la programación, la realización de estudios de tiempos y movimientos y la disciplina; los otros cuatro se encargarían del mantenimiento de la maquinaria, la velocidad de las máquinas, el suministro de materiales y de la producción de la planta.

En cuanto a los *aportes* que realizó la administración científica, se considera que mejoró las condiciones de vida de las personas de nivel socioeconómico más bajo por medio de la reducción de costos dada por el estudio de tiempos y movimientos, la planificación de tareas, los incentivos a la producción y la estandarización de métodos de trabajo. Para entender la importancia de los aportes se puede pensar en organizaciones como McDonald's, en las cuales todas estas características están vigentes. Allí todo está medido y cronometrado. Cada oración tiene un tiempo máximo de expresión. La forma de servir, preparar y atender esta sistematización y la organización del local apunta a estar más cerca de los productos más requeridos y más lejos de los menos requeridos. De esta forma se atiende más rápido, lo que redundaba en menor necesidad de cantidad de personal, mayor cantidad de clientes para atender por empleado y reducción de costos de la organización.

## ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL

La administración industrial y general es un sistema administrativo tradicional que se concentra en los administradores y en las funciones administrativas básicas. Esta corriente se identifica con el industrial francés Henry Fayol, nacido en Constantinopla en 1841.

Clasificó las actividades que se desarrollan en la empresa en cinco y se entró en el análisis de la organización a partir de sus funciones directivas administrativas.

1. Operaciones técnicas (producción, fabricación).
2. Operaciones comerciales (compras y ventas).
3. Operaciones de contabilidad (inventario y balance).
4. Operaciones administrativas (previsión, organización, dirección, coordinación y control).
5. Operaciones de seguridad (protección de las personas y los bienes).

<sup>13</sup> **Teoría.** Sirve para explicar una realidad histórica y para realizar producciones sobre el comportamiento futuro de los elementos de esa realidad. Está compuesto por un conjunto de hipótesis de trabajo.

Fayol enunció catorce principios, a los que definió como flexibles y adaptables, para que puedan ser utilizados por los administradores.

1	<b>División del trabajo:</b> consiste en desagregar una tarea compleja en varias tareas simples; cada empleado se capacita en una tarea, y en la medida en que la ejercita cada vez lo hará mejor. Este es el concepto de especialización, que implica menores costos y mayor productividad.
2	<b>Autoridad:</b> es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. Quien ejerce este derecho tiene inteligencia, aptitud de mando, valor moral y experiencia.
3	<b>Disciplina:</b> es la obediencia y los signos de respeto de acuerdo con las normas que se determinan en la empresa.
4	<b>Unidad de mando:</b> el empleado debe recibir órdenes de un único jefe, de esta forma se evita la confusión derivada de recibir instrucciones de más de un jefe.
5	<b>Unidad de dirección:</b> debe existir un solo jefe y un único plan para el desarrollo de las tareas para cumplir con el objetivo.
6	<b>Subordinación del interés particular al interés general:</b> los intereses individuales (es decir, los de un empleado) no deben anteponerse a los intereses de la organización.
7	<b>Remuneración:</b> es el valor que se le asigna al empleado por su trabajo en la organización; debe ser equitativa y satisfacer a ambas partes (empleado y organización).
8	<b>Centralización:</b> es la concentración de las decisiones en la máxima autoridad de la organización (es decir, el nivel más alto).
9	<b>Jerarquía:</b> es la serie de jefes, desde la autoridad máxima hasta los niveles inferiores.
10	<b>Orden:</b> lo resume el dicho “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.
11	<b>Equidad:</b> es la aplicación justa de los acuerdos establecidos en la organización.
12	<b>Estabilidad:</b> al empleado hay que darle tiempo para que aprenda la tarea y la desempeñe de acuerdo con el nivel esperado por la dirección de la organización. Además, no es positivo para la empresa cambiar de empleados continuamente.
13	<b>Iniciativa:</b> es la posibilidad de crear e implementar un plan de trabajo, y es uno de los estímulos más poderosos de la actividad humana.
14	<b>Unión:</b> la armonía y la unión del personal constituye una fortaleza para la organización.

En cuanto a los aportes que realizó esta corriente, se considera que Fayol fue el primero que habló de la organización planeada, de la organización con dirección. Sus análisis dieron origen al modelo de estructura ACME (que es la sigla de la Association of Consulting Management Engineers), un aporte importante para el análisis de la organización formal, es decir, aquella formalizada oficialmente.

## ADMINISTRACIÓN BUROCRÁTICA

La administración burocrática es un sistema basado en reglas, con una jerarquía establecida, e una clara división del trabajo y en métodos y procedimientos d... El historiador social alemán Max Weber es el autor más estrechamente ligado a esta corriente de pensamiento.

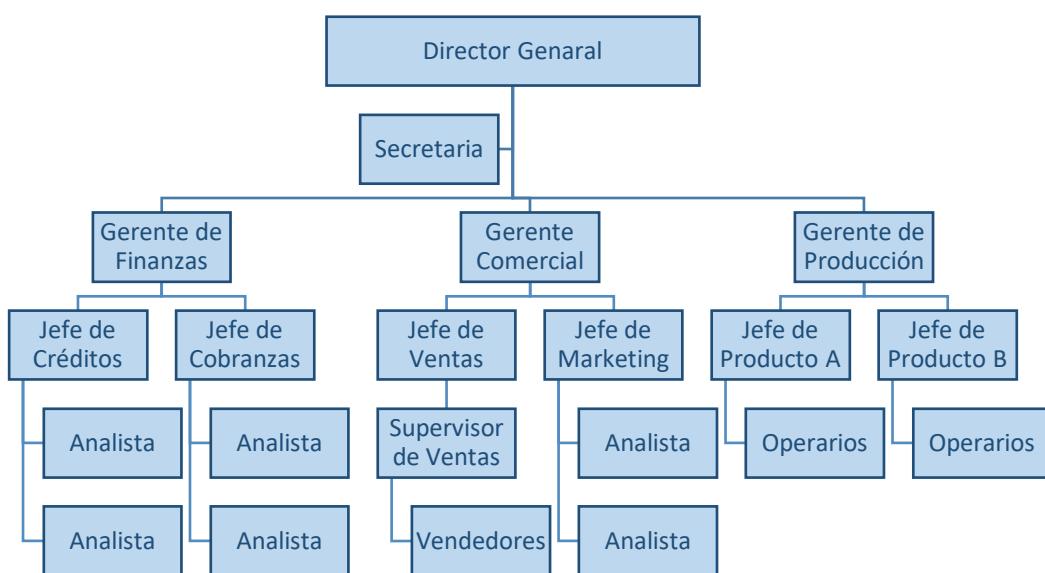
Este enfoque prescribe siete características respecto de la manera como debería operar una organización.

- **Sistema formal de reglas:** son lineamientos formales para el comportamiento de los empleados mientras se encuentran en su trabajo.
- **Impersonalidad:** todos los empleados son evaluados sobre la base de reglas y datos objetivos, como unidades producidas o vendidas, es una forma imparcial de evaluarlos.
- **División del trabajo:** es la fragmentación de las tareas complejas en más simples y especializadas.
- **Estructura jerárquica:** advierte una estructura jerárquica piramidal, que supone el orden de puestos en rangos de acuerdo con el grado de autoridad que ejercen en la organización.
- **Estructura de autoridad:** determina quién tiene derecho a tomar decisiones de variable importancia en los distintos niveles de la organización. Se identifican tres tipos de autoridad: la

tradicional, basada en los usos y costumbres en la norma heredada; la carismática, en la cual los subordinados cumplen voluntariamente con las indicaciones del líder, y la racional-legal, que se basa en leyes y reglas establecidas, el superior es obedecido por el puesto que ocupa en la jerarquía de la organización.

- **Compromiso profesional de toda la vida:** tanto el trabajador como la compañía se sienten comprometidos entre sí y así es como conciben el trabajo.
- **Racionalidad:** los administradores utilizan los medios más racionales posibles para el cumplimiento de los propósitos de la organización, en 3M, por ejemplo, uno de los objetivos empresariales es la innovación y creatividad en todos sus productos; entonces, una de las metas del departamento de investigación y desarrollo es perseguir nueva tecnología y métodos de trabajo, transformándolos en productos novedosos y diferentes para el mercado. Todos los departamentos de una compañía cumplen sus metas individuales, se cumplirán las metas de la empresa.

El principal *aporte* de esta corriente al pensamiento administrativo fue la disminución de costos y las mejoras en el nivel de vida de las personas que tuvo lugar en esta época.



*El ejemplo muestra algunos cargos y puestos que conforman la estructura de una organización. Según el negocio del que se ocupe, establecerá su estructura jerarquizada propia.*

## ESCUELA SOCIOLOGICA

Cuando se les hace la siguiente pregunta: “¿Está usted satisfecho con su trabajo?”, aproximadamente el 80% de los obreros estadounidenses responde: “No, no estoy satisfecho”. La enajenación es un concepto que representa este sentimiento.

Amitai Etzioni

En la permanente búsqueda de la eficiencia en las labores de los obreros y empleados, las escuelas clásicas (administración científica y administración industrial y general) focalizaron sus aportes en las tareas y las estructuras de las organizaciones. Al ser humano se le decía qué hacer y lo hacía, de manera sistemática, como si fuera una máquina.

La respuesta a esta presión sobre las personas no se hizo esperar. A partir de 1920, y con los aportes de otras disciplinas como las ciencias sociales, la antropología, la sociología y la psicología, se realizaron numerosas investigaciones para conocer otros aspectos no considerados hasta ese momento por la administración, como son las actitudes, las motivaciones, los trabajos en grupos, el liderazgo, la interacción social, entre otros. Hasta ese momento, existían los que pensaban (administradores) y los que hacían (obreros).

Pero los dueños de las empresas empezaron a darse cuenta de que las personas podían hacer más aportes si se lograba que se identificasen con los objetivos de la compañía, si se establecían maneras de comunicarse mejor, si se interpretaba el liderazgo; en última instancia, se trataba de comprender el comportamiento de las personas.

El punto de arranque fue el planteo de discrepancias con las escuelas clásicas, para luego abocarse a la elaboración de teorías y modelos que dieran soporte a la escuela sociológica.

## Marco histórico en el que se desarrolló la escuela sociológica

Las escuelas y teorías sobre la administración de organizaciones no responden a inspiraciones individuales de los autores de libros sobre estos temas. Los diversos enfoques derivaron de circunstancias históricas específicas que influyeron en los investigadores y pensadores de la época. En el caso de la escuela sociológica, los factores derivados de acontecimientos históricos fueron los siguientes.

### ■ *Creación de la legislación social.*

A partir de la finalización de la Primera Guerra Mundial (1919) se inició en el mundo una renovación de fondo en las legislaciones laborales. Con anterioridad, el empresario ejercía una fuerte dominación en la relación laboral. Desde el poder público se garantizaba la libertad de contratación en el marco del trato individual con el trabajador, esto es, mediante una negociación directa entre el trabajador individual y la empresa. Se sucedieron el Tratado de Paz de Versalles con sus cláusulas referidas al trabajo, el Congreso Internacional de patrones, obreros y gobiernos, la presión de los sindicatos y la influencia de la opinión pública que criticaba la unilateralidad en el trato laboral con claras ventajas en favor de la empresa. Al trabajador le era muy difícil hacer valer sus derechos laborales teniendo enfrente a la todopoderosa empresa.

Las conferencias internacionales emitieron resoluciones sobre el derecho de huelga, de libre asociación, de indemnización por accidentes de trabajo, entre otras. A partir de estas conferencias, se comenzaron a elaborar legislaciones sociales en los países más industrializados.

### ■ *Fortalecimiento del movimiento sindical.*

A partir de 1920 aumentó la cantidad de sindicatos en el mundo, pasándose de sindicatos por oficios a los que representaban a trabajadores de industrias. Comenzaron a utilizarse los contratos colectivos de trabajo, que fijaron normas de la relación laboral para trabajadores nucleados en cada sindicato.

### ■ *Desarrollo de las ciencias relacionadas con la conducta humana.*

Se comenzaron a plantear **hipótesis<sup>14</sup>** respecto de la conducta del ser humano apoyadas en métodos científicos de relevamiento y análisis de la información. El desarrollo de ciencias como la psicología, la sociología y la antropología, entre otras, posibilitaron la tarea de revalorización del factor humano en las industrias.

**Las huelgas son una de las formas de reacción que tienen los trabajadores frente al trato mecanicista que reciben en algunas organizaciones. Es una situación conocida en nuestros días, aunque no el único motivo por el cual los trabajadores muestran su descontento.**



### ■ *Toma de conciencia de la improductividad de la aplicación de los preceptos de las escuelas clásicas.*

La aplicación de los preceptos de la escuela de la administración científica provocaba recelos y desconfianza en los trabajadores. Había muchas huelgas y la

<sup>14</sup> **Hipótesis.** Es todo enunciado para el que hay posibilidades en un momento dado de verificación y refutación con datos de la realidad. Se adopta como si fuera verdadero para estudiar las consecuencias que se desprenden de adoptarlo como premisa o como suposición.

mayoría de los obreros tenía una actitud de no colaboración con las empresas en las que trabajaban. Las empresas percibían que la aplicación obsecuente de los conceptos y metodologías de los clásicos iban a encontrar serias resistencias por parte de trabajadores, produciendo críticas desmedidas en la opinión pública.

## LA EXPERIENCIA DE HAWTHORNE

En el año 1924 se inició una serie de experiencias en la empresa Westcm Electric Co. de los Estados Unidos, localizada en el barrio de Hawthorne, en la ciudad de Chicago, que se dedicaba a la fabricación de materiales para teléfonos. Estas experiencias tenían el objetivo de medir la influencia de la iluminación en la productividad de los obreros. Elton Mayo (1880-1949), médico y psicólogo australiano, y sus colaboradores comenzaron el trabajo partiendo de la premisa de que las condiciones ambientales de trabajo influían decididamente en la mayor o menor productividad. Habían sido convocados por los máximos ejecutivos de la empresa, preocupados por el descontento de los empleados, pese a que los trabajadores disponían de comedor en la planta, atención médica y un interesante plan de distracciones.

Para cada una de las cinco etapas del estudio se utilizaron dos grupos de trabajadores; uno, grupo experimental, sobre el cual se realizaban los cambios; el otro, grupo de control, sobre el que no se realizaban cambios y que servía como comparación de los resultados alcanzados en el grupo experimental.

En la primera experiencia se controló la productividad de los obreros a medida que se aumentaba o disminuía la iluminación. Pese a los cambios, la productividad aumentaba en los dos grupos. Claramente, se estaba desvirtuando el postulado de los clásicos que indicaba que la productividad en el trabajo dependía de las condiciones ambientales.

La segunda experiencia se realizó durante cinco años con un grupo de seis operarias experimentadas que trabajaban en el montaje de dispositivos de conexión telefónicos, midiéndose el rendimiento de cada una de ellas. Se les explicó el objetivo de las observaciones y se las aconsejó trabajar a ritmo normal. A continuación, se fueron introduciendo cambios, tales como pagos por rendimiento grupal en vez de individual, aumentos de los descansos durante la jornada laboral, incorporación de un refrigerio y una reducción de la jornada laboral. En todos los casos, la productividad por operaria aumentó.

Con posterioridad, se quitaron algunos de los beneficios otorgados y, para sorpresa de muchos, la productividad siguió en aumento. Los investigadores comenzaron a sospechar que el rendimiento no estaba en relación directa con los cambios introducidos, sino que había otros factores en juego. A los efectos de seguir experimentando, se suprimieron los descansos, los refrigerios y las reducciones de horas o días de trabajo, iniciándose un programa de entrevistas a cada operaria. El resultado fue que se alcanzó el mayor rendimiento de todos los períodos investigados, lo cual volvió a sorprender a los investigadores.

Las conclusiones más importantes de los estudios realizados fueron las siguientes:

- No existía correlación entre los períodos de descanso y el rendimiento.
- Los estímulos financieros no tenían gran incidencia.
- El atractivo por la novedad de ser partícipe activo de una investigación no tenía influencia, dado que la investigación se había extendido por un largo período de tiempo.
- El factor aprendizaje tampoco incidió debido a que las operarias convocadas eran muy experimentadas en el trabajo.
- Las operarias hablaban con insistencia de lo bien que se sentían en el trabajo.
- Las operarias consideradas en la investigación conformaban una unidad social, un grupo pequeño y cooperativo, con capacidad y posibilidad de autogestión.
- Se registró un fuerte crecimiento de las relaciones informales entre las operarias seleccionadas.
- A las operarias les gustaba participar en un proyecto junto a profesores universitarios. Se las consultaba sobre las modificaciones a introducir en las condiciones de trabajo.
- Se comprobó a través del rendimiento individual la vinculación entre la actitud hacia el trabajo y lo que les pasaba en sus vidas privadas.

- Se demostró que las operarias habían asumido más responsabilidad en el trabajo porque no se las vigilaba formalmente y no estaban sujetas a una disciplina impuesta.
- Las operarias cambiaban de técnica para hacer el trabajo según les parecía; incluso intercambiaban actividades para evitar el aburrimiento. De esta manera, se desmoronaba el criterio de estandarización de los movimientos en el trabajo.

## Diferencias entre la escuela sociológica y las escuelas clásicas

Por lo expresado más arriba, la escuela sociológica buscó equilibrar la relación de fuerzas, distinguiéndose las siguientes diferencias conceptuales con las escuelas clásicas.

CONCEPCIÓN	ESCUELAS CLÁSICAS	ESCUELA SOCIOLOGICA
		SISTEMA DE VALORES
El ser humano como persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una unidad programable con comportamiento mecánico (maquina).</li> <li>• No piensa, sólo hace.</li> <li>• No tiene iniciativa.</li> <li>• No importa su labor intelectual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una unidad, no es desintegrable.</li> <li>• No es una máquina.</li> <li>• No se puede dejar de lado su iniciativa e inteligencia.</li> <li>• No se le puede programar como a una máquina.</li> </ul>
El ser humano en relación con la motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se percibe como el “hombre económico”, es decir, que su única motivación deriva de la paga que percibe por su trabajo.</li> <li>• Se resiste al trabajo.</li> <li>• Es holgazán.</li> <li>• Busca el máximo beneficio con el mínimo esfuerzo.</li> <li>• El beneficio que persigue es económico (no espiritual o cultural).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechaza el concepto de “hombre económico”.</li> <li>• Tiene tendencia hacia el trabajo.</li> <li>• Tiene otras metas además del dinero.</li> <li>• Tiene otras motivaciones.</li> </ul>
El ser humano en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La administración se aplica sólo sobre el individuo aislado.</li> <li>• Su única tendencia es hacia la competencia con otros.</li> <li>• Basa su accionar en el sistema individual de incentivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertenece al grupo de trabajo, o grupos informales, a grupos de presión.</li> <li>• Cualquier accionar que no tenga en cuenta los factores grupales y sociales, está condenado al fracaso.</li> <li>• Tiene tendencia a integrarse con otros en su trabajo.</li> <li>• Prefiere sacrificar su individualidad para lograr pertenecer al grupo.</li> </ul>
El ser humano y la autoridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es dirigido por la organización formal.</li> <li>• Acepta las órdenes jerárquicas.</li> <li>• Se subordina pacíficamente al orden establecido.</li> <li>• Cada uno sabe lo que tiene que hacer y lo hace.</li> <li>• No se resiste a recibir “la golosina” (incentivos económicos) y teme a las sanciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacciona frente a otras fuentes de autoridad.</li> <li>• Establece un nexo a través de la organización informal.</li> <li>• Responde no sólo al líder forzoso (formal) sino también a otros líderes (informal).</li> <li>• La existencia de relaciones de autoridad y obediencia formales no garantiza el cumplimiento mecánico de las órdenes.</li> <li>• Puede someterse, pero sólo cuando tiene una alta identificación con los objetivos de la organización.</li> </ul>

El ser humano en la relación individuo-empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene conflictos con la organización ni con los otros.</li> <li>• Acata las órdenes o es despedido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene múltiples conflictos con incidencia en la eficiencia, la conducta organizativa y la conducta individual.</li> </ul>
--	--	--

### NIVEL DE ANÁLISIS

Ámbito de ampliación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación generalizada a todo tipo de organización.</li> </ul>
Situación de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones a situaciones específicas, sin conceptos generalizables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrae conclusiones de aplicación universal.</li> </ul>
Relación ser humano-trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo a nivel filosófico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles fisiológicos, psíquico, social, cultural, etcétera.</li> </ul>
Relaciones con otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen. Tienen un carácter eminentemente social.</li> </ul>
Funciones y roles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simple ocupante de la función.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función más liderazgos sociológicos, comunicaciones informales, problemas de autoridad, lucha por el poder, etcétera.</li> </ul>

### METODOLOGÍA

Tratamiento de lo observado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empirismo (conclusiones a partir de observaciones personales en la práctica).</li> <li>• Conclusiones a partir de las experiencias personales del autor del libro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos científicos de observación de la realidad (encuesta, tabulación y elaboración de estadísticas).</li> </ul>
Ubicación en la historia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de ubicación de los fenómenos observados en los acontecimientos históricos que rodean a esos fenómenos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideración de los acontecimientos históricos que rodean al fenómeno observado.</li> </ul>

La experiencia de Hawthorne marcó el comienzo de un nuevo enfoque en la articulación entre el ser humano y la organización. La necesidad de contar con información adicional a la que ya se tenía motivó la realización de numerosos estudios e investigaciones que, en su totalidad, generaron la corriente de las relaciones humanas caracterizada por planteos opuestos a los de las escuelas clásicas y por proponer cambios en las funciones de los tradicionales departamentos de personal.

Los hallazgos más importantes derivados de las investigaciones realizadas por la escuela sociológica están vinculados a los temas de liderazgo, comunicación y motivación.

## EL LIDERAZGO

El *liderazgo* es la influencia ejercida a través de la comunicación para el logro de objetivos.

Las escuelas clásicas consideraban que el liderazgo en las organizaciones era ejercido por la **estructura formal**<sup>15</sup> a través de la legalización de la facultad de ordenar y la obligación de obedecer. La escuela sociológica realizó objeciones a este planteo apoyándose en la idea de que el ser humano, por su naturaleza, no obedece órdenes ciegamente y por el solo hecho de que existe un marco compulsivo. Tiene libertad de elección, de iniciativa y de opinión.

Rensis Likert, otro importante exponente de la escuela sociológica, realizó en 1967 un interesante estudio en una empresa experimentando con dos tipos de liderazgo: autocrático y participativo. El autocrático es de índole autoritario, formal, con fuerte énfasis en las jerarquías; mientras que el participativo mantiene una conducta homogénea en el desempeño en el trabajo, estuviese o no el jefe al frente de la tarea, con respaldo de los subordinados a sus jefes, con idea de pertenencia a un grupo y sin incurrir en amenazas ni intimidaciones.

<sup>15</sup> **Estructura formal.** Es la determinación de las relaciones de autoridad, responsabilidad y flujo de información dentro de la organización. Es todo lo que se ve y está escrito.

Las principales conclusiones fueron que la productividad aumentó más en los casos de utilización de liderazgo participativo. Se verificaron incrementos del sentido de la responsabilidad y en la satisfacción de los operarios. Por otro lado, se observó un aumento de la rotación de personal en los departamentos con liderazgo autocrático.

Se concluyó que los sistemas de supervisión con **delegación<sup>16</sup>** de autoridad y centrados en el control por resultados motivaban más a los empleados y se obtenía más productividad que en los sistemas sin delegación de autoridad y con estrecho control de actividades. El estilo de liderazgo que se propuso fue uno que tuviera en cuenta la naturaleza humana y motivase a la iniciativa y a las distintas formas de expresión individual.



Piense ejemplos de personas que ustedes conozcan con características de líderes. ¿consideran que ejercen un liderazgo autocrático o cooperativo?

## LA COMUNICACIÓN

La *comunicación* es la transmisión de información desde un emisor hacia un receptor. Puede ser oral, escrita, por gestos o silencios. Es de una vía cuando una de las partes emite y la otra sólo recibe. Es de dos vías cuando las dos partes emiten y reciben, cada una a su tiempo.

Las investigaciones realizadas revelaron que las dificultades humanas en las organizaciones provenían de la pobre comunicación en el momento de transmitirse las órdenes y, por ende, su escasa comprensión por parte de los subordinados. La necesidad de mejorar las comunicaciones frecuentes y de doble vía (jefe a subordinado y viceversa) en las grandes organizaciones demandó la existencia de complejos circuitos y dispositivos, tales como buzones de sugerencias, reuniones con participación de distintos niveles y encuestas.

## LA MOTIVACIÓN

Se considera que la motivación es el estímulo que provoca la acción hacia el logro de un objetivo.

La escuela de administración científica consideraba que la motivación humana hacia el trabajo pasaba por los incentivos salariales (hombre económico). Por su parte, la escuela sociológica entendía que la motivación se originaba en otros aspectos de la realidad humana que tenían muy poco que ver con lo económico. Se realizó una investigación en empresas de una pacífica ciudad de los Estados Unidos que, de la noche a la mañana, se vio envuelta en huelgas y convulsiones sociales, pese a que los trabajadores tenían buenos salarios.

Se concluyó que el motivo principal de semejantes cambios había sido que varios financieros de otras zonas habían comprado empresas industriales de la ciudad desvirtuando la tradición cultural de existencia de un dueño de la empresa y su diaria interacción con los trabajadores. Por lo visto, a los trabajadores no les alcanzaba tener un buen sueldo, sino que pretendían el trato cara a cara con el empleador y no una relación distante a través de intermediarios.

El gran objetivo de la escuela sociológica es la armonía absoluta en las organizaciones, lo mismo que proponían las escuelas clásicas, pero desde otro ángulo, utilizando la psicología en un esfuerzo planeado y deliberado.

## TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Siguiendo con el énfasis en las personas, y dando continuidad al enfoque de la escuela sociológica, aunque realizándole fuertes críticas, Herbert Simon, economista y psicólogo estadounidense, realizó sus aportes, a partir de 1947, con la publicación de *El comportamiento administrativo*. Su intención fue describir la conducta de los individuos en las organizaciones a partir del estudio de la motivación humana.

Esta teoría apoyó y enriqueció las propuestas de la escuela sociológica, por un lado, y criticó el modelo-máquina de la teoría de la burocracia, por el otro. Hizo hincapié en que el ser humano es un animal con mecanismos complejos y diferenciados que orientan su diario accionar. Se origina en el ser

<sup>16</sup> Delegación. Facultad o poder que una persona le concede a otra para que realiza determinada tarea.

humano una cadena de necesidades que resulta interesante conocer para comprender su comportamiento y mejorar la calidad de vida en las organizaciones.

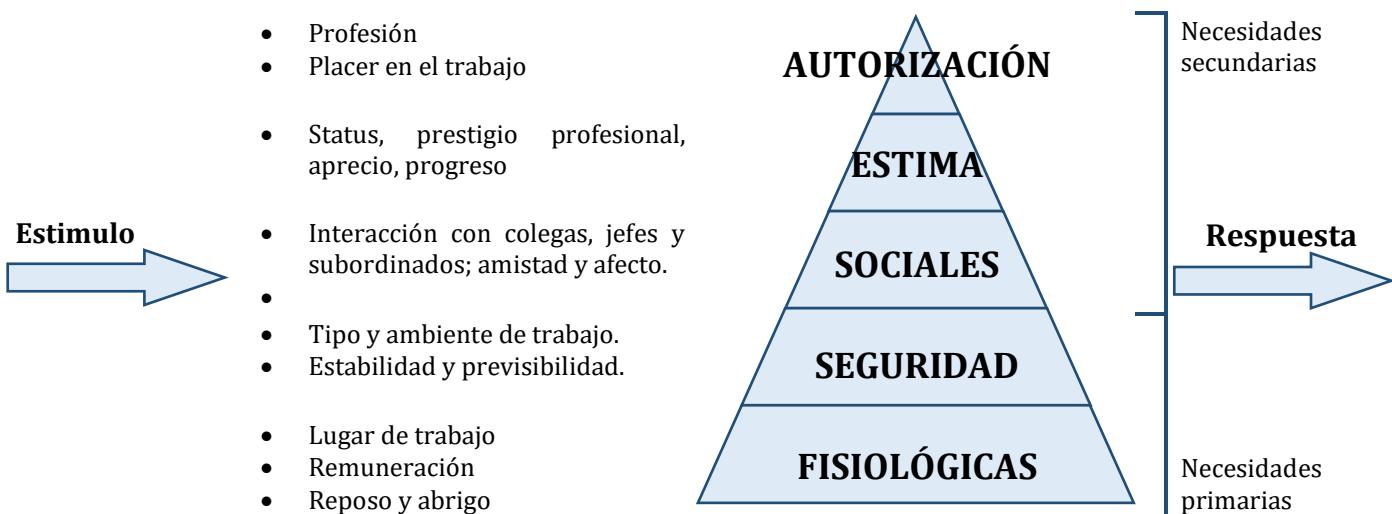
Con la teoría del comportamiento se dio un nuevo enfoque a la teoría administrativa. pues se abandonaron las posiciones normativas y prescriptivas dc las teorías anteriores y se adoptaron enfoques explicativos y descriptivos respecto del comportamiento organizacional. Las posiciones normativas y prescriptivas son adoptadas por teorías y escuelas que proponen acciones administrativas concretas que deben ser seguidas por las organizaciones para el logro de sus objetivos. En cambio, las posiciones explicativas y descriptivas se refieren a la realización de observaciones de los comportamientos organizacionales y a la formulación de conclusiones con respecto a éstos, sin prescribir acciones específicas.

En la teoría del comportamiento existen tres enfoques de análisis.

- Autores como Argyris y Bamard centran sus análisis en el individuo dentro de la dinámica organizacional. Indican que las organizaciones están compuestas por individuos con distintas predisposiciones e historias y en un continuo estado de desarrollo.
- Autores como Maslow y Herzberg toman a la organización como un medio para brindar distintos grados de satisfacción al individuo, apelando a la motivación y la recompensa.
- Autores como Herbert Simon centran sus análisis en la toma de decisiones de los individuos dentro de las organizaciones.

## La motivación según Maslow y Herzberg

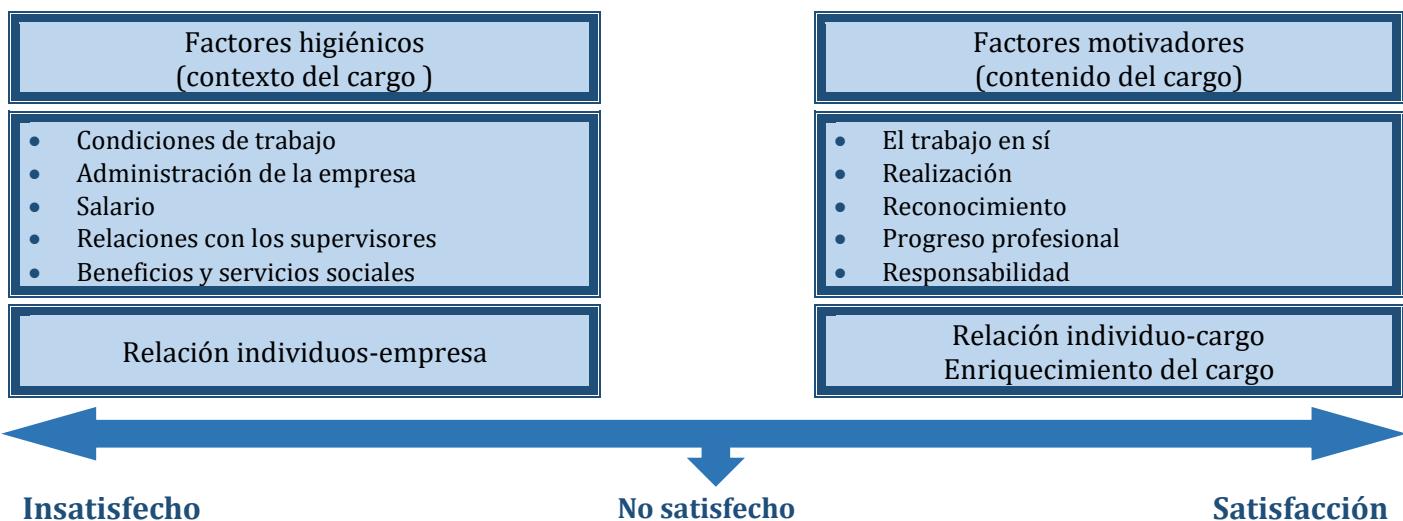
Ampliando los estudios y conclusiones de la escuela sociológica, el PSi' cólogo estadounidense Maslow aportó una teoría de la motivación sobre la base de que las necesidades humanas responden a una jerarquía que V3 desde las básicas (primarias) hasta las más sofisticadas (secundarias)



Maslow definió que, una vez satisfechas las necesidades de una escala, ya no resulta tan atractivo el alcance de esas necesidades, pasándose a la siguiente escala. Por ejemplo, si en un ambiente laboral ya están cubiertas las necesidades fisiológicas básicas a través de la remuneración, el individuo sentirá otras necesidades vinculadas a un ambiente de trabajo agradable y estabilidad en el empleo, esto es, necesidades de seguridad. A su vez, cubiertas estas necesidades, empezará a darle importancia a la buena interrelación con sus compañeros y al afecto que reciba de ellos, esto es, necesidades sociales. Satisfechas las anteriores necesidades, sentirá que es importante progresar en el trabajo y adquirir prestigio profesional entre sus pares. Por último, sentirá la necesidad de avanzar en su profesión o actividad y sentir placer con lo que hace.

Por su parte, Frederick Herzberg desarrolló la teoría de los dos factores con la intención de explicar el comportamiento de las personas en el ambiente laboral. Identificó los factores higiénicos y los

motivacionales: los primeros relacionados con las condiciones en que se desempeña el trabajo; los segundos relacionados con las tareas en sí.



Según Herzberg, las personas pueden sentir en su trabajo insatisfacción, no satisfacción o satisfacción. En el primer caso, están completamente desmotivados, no tienen ganas de ir a trabajar y empiezan a buscar otro trabajo. Los factores higiénicos que vinculan al individuo con la empresa no son los adecuados. Por ejemplo, el salario es bajo, las relaciones con el supervisor son malas, o no tiene los recursos necesarios como para trabajar.

En el caso en que los factores higiénicos fueran los adecuados, lo máximo que puede sentir un trabajador es no satisfacción, o situación de indiferencia frente a su trabajo. Trabaja para cumplir con lo que se le pide; le da lo mismo mejorar o no.

Si los factores higiénicos son los adecuados y, además, existen adecuados factores motivacionales, lo máximo que podrá sentir será satisfacción con su trabajo, le interesará hacer las cosas de la mejor manera posible y mejorar permanentemente su desempeño. El enriquecimiento del cargo se refiere a hacer que las actividades sean más interesantes para el individuo, más desafiantes y en las que pueda desplegar todas las habilidades que tenga. Estará contento y sentirá que su trabajo es útil para la empresa.

Entre las tres posibilidades existe una variedad de grados de satisfacción que va variando con el tiempo a partir de circunstancias específicas en el trabajo. La persona no siempre se siente igual con respecto a su trabajo. Lo mismo le pasa a un alumno en la escuela; hay veces que se siente sumamente motivado en una materia debido a los desafíos planteados por el profesor y al estilo de enseñanza. Va a la clase y sale de ella con deseos de aprender más. Se siente satisfecho. Lo contrario también puede ocurrir, el tiempo de clase se le hace interminable y durante ella sólo piensa en la salida del próximo fin de semana. Cumple con su asistencia a la clase, pero no está satisfecho. En el exime está la sensación de insatisfacción manifestada por la inasistencia a la clase o la absoluta pérdida de interés en ésta: está insatisfecho.

## Estilos X e Y de administración

McGregor, otro autor que realizó interesantes aportes a la teoría del comportamiento en la década de 1960, identificó dos estilos de administración de las organizaciones, las llamadas "teoría X" y "teoría Y", y los comportamientos de las personas.

TEORÍA X	TEORÍA Y
Las personas son perezosas e indolentes.	Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.
Las personas evitan el trabajo.	El trabajo es una actividad natural.
Las personas evitan las responsabilidades.	Buscan la responsabilidad y los desafíos.
Las personas necesitan ser controladas.	Existe la automotivación y autodirección.
Las personas son ingenuas y sin iniciativa.	Son creativas y competentes.

Si los administradores de una organización parten de la idea de que las personas se comportan según la teoría X, plantearán un estilo de administración con alta supervisión directa a los empleados, dejándoles muy poco margen de iniciativa e indicándoles paso a paso qué deben hacer. En cambio, si los administradores entienden que las personas se comportan según la teoría Y, harán que las personas tomen decisiones en sus trabajos y los motivaran para que realicen sus propias evaluaciones respecto del alcance de los resultados previstos. Habrá más libertad de acción y los empleados se sentirán más interesados en mejorar sus desempeños, no porque alguien esté controlando sino porque así lo requiere el trabajo.

## TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

### El concepto de sistema

Un *sistema* es un conjunto interrelacionado de elementos o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de elementos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia; esto quiere decir que lo que le pase a algún elemento del sistema influye en el resto de sus elementos. Este concepto es aplicable no sólo a elementos materiales sino también a ideas, sentimientos y otros elementos intangibles.

Por ejemplo, el cuerpo humano es un sistema de órganos, músculos, huesos, nervios y conciencia, el cual une a todas las partes. La forma en que se articulan sus partes hace que el resultado de esta interacción produzca que pensemos, caminemos, sintamos, etcétera.

Una organización también es un sistema, integrado por numerosos empleados, equipos, departamentos y niveles unidos entre sí para cumplir con las metas de la organización, que también se enlaza con clientes, proveedores, accionistas, etcétera.

El punto de vista de sistemas es un método para la solución de problemas mediante su **diagnóstico<sup>17</sup>** dentro de un marco que incluye insumos, proceso de modificación, productos y retroalimentación. El núcleo de la teoría de sistemas está expresado en el siguiente gráfico.

El *ambiente* es el espacio que rodea al proceso en cuestión. La entrada son los insumos del proceso que son obtenidos desde el ambiente. Por ejemplo, la madera para el proceso de fabricación de un mueble. El proceso es la transformación de la entrada en "otra cosa" distinta respecto del estado de naturaleza del insumo de entrada. En este ejemplo, las actividades de transformación de la madera en tablones en una mesa mediante los distintos procesos de carpintería y pintado. Por último, la salida es el producto originado a partir del proceso de transformación y que es entregado al ambiente. En este caso, el producto final mesa. Estos conceptos son aplicables no sólo a productos sino también a servicios.

Así como existe un sistema, también existe otro sistema mayor (supra. sistema) que lo contiene y que hace que interactúe con otros sistemas como si fuera cualquier elemento del ejemplo que vimos. Por ejemplo: la es. cuela puede ser considerada como un sistema con sus elementos (profesores, director, personal administrativo, aulas, etcétera), mientras que esa misma escuela puede ser considerada como un elemento del sistema educación.

Toda organización es un sistema abierto al medio ambiente, toma recursos de él, los transforma y le entrega recursos, todo lo cual ocurre en un estado de constante interacción.

Los insumos son los recursos físicos, naturales y financieros, la información y los seres humanos que intervienen en el proceso de transformación. Los alumnos son insumos de la escuela, como así también los profesores, el dinero y el edificio. El proceso es el que convierte los insumos en producto: el proceso de transformación en el colegio incluye las clases, la lectura, los trabajos de laboratorio, los exámenes. El producto es el insumo original una vez modificado mediante el proceso antes mencionado, en nuestro ejemplo son los alumnos egresados.

La retroalimentación es información sobre el estado y desempeño de un sistema, en el ejemplo es la capacidad y/o habilidad del alumno que egresa que mostrará en la continuación de su formación y/o en su empleo.

<sup>17</sup> **Diagnóstico.** Explicación o conclusión respecto de una observación realizada con fines descriptivos o prescriptivos.



Analicen el sistema aula de su escuela. Determinen sus elementos componentes, las interacciones entre ellos y el supra sistema al cual pertenece. Identifiquen otros sistemas que interactúan con el sistema aula. Realicen un gráfico.

## Los aportes de la teoría general de sistemas

El origen de esta teoría se basa en la necesidad de articular las distintas percepciones de los especialistas de disciplinas diversas acerca de los problemas que debían resolver. Se percibía que no alcanzaba con utilizar una sola disciplina para la solución de los problemas. La complejidad en las relaciones entre los componentes de todo el conjunto derivó en la necesidad de tomar en cuenta todas las interrelaciones ocurridas en un mismo momento. A partir de allí se verificó la necesidad de un cambio de enfoque que tomara al “todo” como interacción de las partes, sin fragmentaciones aisladas en los análisis.

La teoría general de sistemas (TGS) fue elaborada por el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, con trabajos publicados entre 1950 y 1968, como una teoría interdisciplinaria aplicable a cada ciencia, proporcionando principios y modelos generales a los efectos de que los descubrimientos en cada ciencia pudieran utilizarse en las demás. La TGS se basa en la comprensión de la dependencia recíproca de todas las disciplinas (física, química, biología, psicología, etcétera) y de su necesidad de integración.

La TGS hizo grandes aportes a la teoría general de la administración a partir de la utilización de los siguientes principios:

- **Expansionista:** todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor que lo contiene. Es una visión orientada hacia el todo y se denomina “enfoque sistémico”.
- **Pensamiento sintético:** el fenómeno observado es explicado como parte de un sistema mayor y en términos del papel que desempeña en ese sistema mayor.
- **Teleología:** la causa es una condición necesaria pero no suficiente para que se produzca un efecto.

La teoría de sistemas, como rama específica de la TGS, afirma que las propiedades de los sistemas deben ser descriptas tomando en consideración todos los elementos que conforman a los sistemas.

El aporte de este enfoque radica fundamentalmente en la concepción de la visión sistémica de una organización en el momento de analizarla. Este enfoque muestra los beneficios de evaluar los problemas de cada sector en forma conjunta, al analizar cada parte para luego encontrar una solución integral para la organización.

## PUNTO DE VISTA DE CONTINGENCIAS

Este enfoque, que también es conocido como “enfoque situacional”, fue creado a mediados de la década de 1960 por administradores y profesionales que intentaban aplicar conceptos tradicionales y de sistemas a la resolución de problemas administrativos reales.

Este punto de vista sostiene que diferentes situaciones requieren de prácticas distintas. Propone el uso independiente o combinado de las escuelas clásicas, del comportamiento humano y de sistemas para enfrentar distintas situaciones a resolver. La aplicación de este enfoque supone el desarrollo de habilidades por parte de los analistas de una organización, para poder diagnosticar y comprender una situación en su totalidad, ofreciendo el mejor método para resolver antes de tomar una decisión.

Este enfoque sostiene que el éxito radica en la aplicación de diferentes lineamientos, técnicas o medidas de acuerdo con la situación. Por lo tanto, el medio ambiente ejerce una decisiva influencia en el comportamiento de las organizaciones. En última instancia, las decisiones de las organizaciones dependen de las circunstancias que plantea el medio ambiente.

Alfred Chandler realizó en 1962 una interesante investigación en cuatro empresas estadounidenses (DuPont, General Motors, Standard Oil y Sears Roebuck), en la que demostró que las estructuras administrativas de esas organizaciones habían sido fuertemente influidas por las estrategias elegidas para enfrentar a los mercados.

En cuanto a sus aportes, los administradores entienden que este enfoque es una combinación de los demás. Se apoya firmemente en los métodos anteriores, pero es flexible ya que evalúa el método más adecuado a aplicar de acuerdo con la situación que se presenta,

## PUNTO DE VISTA DE LA CALIDAD

Hoy las organizaciones tienen acceso a las llamadas “nuevas tecnologías administrativas”, como la reingeniería de procesos, el programa de mejora continua, el trabajo en equipo, el marketing estratégico, la tecnología de primer nivel, la información permanente, muchas formas de comercializar sus productos y/o servicios, personal capacitado, administración del conocimiento, entre otras.

En la actualidad, los clientes son cada vez más exigentes y la competencia es cada vez mayor. La administración de nuestro tiempo está enfocada en que la organización, para tener éxito, debe satisfacer las necesidades y los deseos de sus clientes. Este enfoque apunta a la satisfacción del cliente mediante la entrega de bienes y servicios de alta calidad, en el tiempo y la forma requeridas.

El consumidor o cliente es quien define la calidad que debe ofrecer el mercado. No se aceptan defectos en los productos, no se toleran empleados sin habilidades en atención al cliente.

*Una de las claves de crecimiento de las empresas actuales es la localidad en el servicio de atención al cliente.*



La calidad no es un proceso con un comienzo y un final, sino que es un programa continuo y permanente en el que toda la organización está involucrada. En busca de mejorar la calidad todos los días, las organizaciones capacitan y entrenan a sus empleados en las mejores formas de hacer su trabajo.

### El factor humano

#### El desafío de cambiar y adaptarse permanentemente

##### El mundo ya no es lo que era...

- ¿Sabías que cuando tus padres tenían tu edad no existían las computadoras personales y ahora todas las empresas del mundo necesitan de la computación para trabajar?
- ¿Sabías que hace sólo treinta años el primer hombre llegó a la Luna y ahora contamos con equipos que permiten estudiar la Vida y los movimientos de cientos de galaxias del universo?
- Hace tan sólo cuarenta años, viajar a visitar a un parente a otro lado del mundo era algo impensable. Ahora no sólo es más accesible en términos económicos y de tiempo, sino que también existen las comunicaciones por Internet que permiten que desde su propia casa uno pueda conversar y ver a otra persona a través de la computadora.
- Hoy el acceso a la información sobre música, arte, economía, negocios, deportes, etcétera, es más fácil y rápido que en años anteriores.

Los avances tecnológicos generaron nuevos conceptos de relaciones sociales y económicas. Las empresas cada vez más dejan de lado el trabajo regional por la actividad orientada a la globalización. Esto implica que ya

no importa la ubicación física para muchas actividades, ya que se puede acceder y compartir información desde cualquier lugar del mundo, integrando esfuerzos. Los procesos de trabajo y las estructuras de las empresas solían permanecer inamovibles en el tiempo, pero ahora se están reorganizando permanentemente.

De esta manera se ve que las últimas décadas están caracterizadas por un permanente cambio en los principales aspectos que afectan a nuestras vidas: sociales, tecnológicos, económicos, políticos, deportivos, etcétera.

*La actividad de las empresas está condicionada hoy por los procesos de globalización.*



## ¿Cómo crees que va a ser el mundo en veinte años?

- El desafío del futuro que nos toca vivir es contar con la capacidad de incorporar el concepto de cambio permanente como parte de nuestras vidas. Que el cambio es la única constante y su velocidad es cada vez mayor son realidades que no tienen una rápida y sencilla explicación. También, que ignorarlo puede ser fatal.
- En ese contexto de incertidumbre, las empresas deben encontrar su lugar en un nuevo modelo en el que la estructura, el tiempo y el cambio son las variables.
- Competir según las viejas reglas no alcanza. Los escenarios ya no son lo que eran, cada vez son más los factores a tener en cuenta, pero menos específicos. La planificación de escenarios es una de las formas de capturar ideas sobre el futuro y, a la vez, resulta útil para desarrollar una visión común del mundo que enfrentará la compañía y los negocios en general. No importa si los escenarios así construidos son incompletos, o si la información es parcial. Armar "historias" sobre los años por venir, con posibles influencias en la propia organización o en el entorno, ayuda a identificar ventajas y desventajas, y a prepararse para aprovechar las oportunidades que podrían presentarse.
- Diseñar estrategias empresariales, de marketing, de productos, es cada vez más complejo, ya que hoy se están desdibujando no sólo los límites de los países, sino también los de las empresas. No se trata solamente de que el mundo industrial se está transformando en el mundo de la información y la tecnología. Las fronteras se están abriendo para la migración de capital, productos y servicios, empresas y consumidores. La organización piramidal se está achatando debido a la fuerza de Internet.

En resumidas cuentas, la agenda de los próximos veinte años se convertirá en un libro abierto para quienes sepan leer, en el catálogo de hoy, los anticipos de mañana.

## ¿Qué podemos hacer para sobrevivir en este contexto?

- Todo el tiempo hay cambios. Entonces, es importante poner el entusiasmo en el cambio y no en la estabilidad, porque la persona que hoy busca la estabilidad está viviendo en el planeta errado.
  - Generalmente las oportunidades vienen vestidas de problemas. Cada vez que uno tiene un conflicto, hay una oportunidad por detrás. Si se aprende a ver esto, se pueden mirar los problemas de una forma diferente. Ahí está la clave y, además, en saber que los problemas son nuestros mejores amigos, porque para resolverlos hay que crecer y hacerse más fuerte.
  - Uno tiene que saber cuáles son sus cualidades y en qué cosas es bueno. Antes creíamos que una misma persona podía hacer todo, porque vivíamos en un mundo menos complejo. Pero hay quienes son mejores para unas cosas y peores para otras. Se puede ser competente en determinado contexto, pero si cambia el entorno deben cambiar las habilidades y los conocimientos que se tienen.
  - El mundo hoy no pertenece más a los conocedores, pertenece a los "aprendedores". La capacitación no es solamente hacer un curso, sino que se trata de mirar con ojos diferentes. Hay que percibir las tendencias que están ocurriendo.
  - Desde que el mundo de los negocios se volvió complejo y continuamente cambiante, las habilidades técnicas no bastan para alcanzar el éxito. Cada vez más, hacen falta competencias que aumenten la efectividad, faciliten el trabajo en equipo y mejoren los estilos de conducción.
1. Busquen en los diarios del día domingo, en la parte principal o en la parte económica, algunos artículos que se refieran al factor humano, o "recursos humanos", como comúnmente se lo denomina en las organizaciones. ¿Cuál es la importancia que se les da a la formación permanente y a la capacidad de cambio y flexibilidad de las personas dentro de las organizaciones modernas?
  2. Si, como se dice, el mundo pertenece a los que tienen voluntad y ponen todo su empeño en aprender y en crecer continuamente, evalúen la disposición de ustedes mismos y de su grupo de trabajo en este sentido.

## ¿Cómo cultiva Gillette el talento global?

- ¿Qué tipo de personas busca Gillette para contratadas como futuros administradores consumo?
- Personas con estudios universitarios en administración.
  - Individuos adaptables a la cultura de la organización Gillette, con facilidad para relacionarse con la gente y actitud de compañerismo.
  - Personas con posibilidades de mudarse, es decir, que cambien su lugar de residencia si el trabajo así lo requiere.
  - Personas que dominen el idioma inglés. \* jóvenes menores de 30 años entusiastas y ambiciosos.

¿Qué ocurre después de que se las contrata? El aprendiz de administrador es puesto bajo las órdenes de un administrador ejecutivo de Gillette en alguno de los principales ramos de actividad de la compañía, como artículos de afeitar, de aseo personal o de oficina. El aprendiz pasará hasta 18 meses formándose en comercialización, contabilidad, finanzas o manufactura y sobre cómo trabajar eficazmente en la organización de Gillette (proceso de transformación). Es común que los aprendices trabajen en dos de las tres áreas durante sus asignaciones de capacitación. Además de sus asignaciones diarias, participan en seminarios mensuales sobre temas como vestimenta personal finanzas para administradores no financieros y habilidades de comunicación oral. Realizan exposiciones orales en sus asignaciones (producto) y reciben sugerencias y correcciones (retroalimentación o feedback) de los administradores para el perfeccionamiento de sus habilidades de exposición.

Al concluir el programa de capacitación (producto), los egresados vuelven a su país de origen para ocupar puestos de nuevo ingreso (insumo). Si siguen teniendo éxito, se les traslada a asignaciones en otros países. Finalmente, vuelven a su país de origen como gerentes generales.

J. L Labbs: "How Gillette grooms global talent". en *Personnel journal*, EE.UU. agosto de 1993 (adaptación).

1. **¿Puede considerarse la búsqueda de Gillette como de personas "aprendices"? ¿Por qué?**
2. **¿Cuál sería el sentido de que los aprendices trabajen en distintas áreas en la organización?**
3. **¿El hecho de ser asignados a Otros países significa que han aprendido durante todo ese tiempo?**

# RESUMEN DE PUNTOS CLAVE

La *administración* es la disciplina que estudia a las organizaciones; trata de comprender cómo se crean, cómo evolucionan, cuáles son las relaciones que se dan en ellas, cuáles son sus objetivos, qué rol cumplen en la sociedad y las formas de optimizar su gestión.

La administración fue acompañando los cambios tecnológicos y sociales que se produjeron fundamentalmente desde el comienzo de la Revolución Industrial hasta nuestros días.

---

La producción artesanal fue el primer sistema productivo y se mantuvo por miles de años. Aún hoy algunas industrias continúan siendo artesanales. Se caracteriza por el empleo de herramientas manuales para satisfacer las necesidades específicas de un comprador.

---

Hacia fines del siglo XIX comienza en los Estados Unidos una forma de producción que sería la simiente de la actual. La producción en masa implica un elevado nivel de producción de manera de obtener un alto volumen y una reducción del costo unitario del producto.

---

La *administración científica* es un sistema tradicional de gestión centrado en las relaciones individuales trabajador-máquina que se dan en las plantas productivas. El fundador fue Frederick Winslow Taylor. Las características principales de la administración científica son el estudio de tiempos y movimientos, la consideración del hombre como un ser haragán, la supervisión funcional y el análisis de la organización en función del sector industrial.

La *administración científica* mejoró las condiciones de vida de las personas de nivel socioeconómico más bajo, por medio de la reducción de costos dada por el estudio de tiempos y movimientos, la planificación de tareas, los incentivos a la producción, la estandarización de métodos de trabajo, etcétera.

---

La *administración industrial* y general es un sistema administrativo tradicional que se concentra en los administradores y en las funciones administrativas básicas. Su principal exponente fue Henry Fayol. Las principales características de la administración industrial y general son la clasificación de las actividades que se desarrollan en la empresa y el análisis de la organización a partir de sus funciones directivas y administrativas. Fayol enunció catorce principios, a los que definió como flexibles y adaptables, que puedan ser utilizados por los administradores de acuerdo con la situación a resolver: Sus análisis dieron origen al modelo de estructura ACME, un aporte importante para el análisis de la organización formal. Fayol fue el primero que habló de la organización planeada, de la organización con dirección.

---

La *administración burocrática* es un sistema basado en reglas, en una jerarquía establecida, en una clara división del trabajo y en métodos y procedimientos detallados. Max Weber es el autor más estrechamente ligado a esta corriente de pensamiento. El principal aporte de esta corriente al pensamiento administrativo fue la disminución de costos y las mejoras en el nivel de vida de las personas que en esta época tuvo lugar.

---

A partir de 1920, y con los aportes de otras disciplinas como las ciencias sociales, la antropología, la sociología y la psicología, se realizaron numerosas investigaciones para conocer otros aspectos no considerados hasta ese momento por la administración, como ser actitudes, motivaciones, trabajos en grupos, liderazgo, interacción social, entre otros. Hasta ese momento, existían los que pensaban (administradores) y los que hacían (obreros). Elton Mayo da origen a la escuela de relaciones humanas o sociológica.

El gran objetivo de la corriente sociológica ha estado asociado a la necesidad de humanizar y democratizar a la administración, buscando la armonía absoluta en las organizaciones, al igual que

proponían las escuelas clásicas. pero desde otro ángulo. utilizando la psicología en un esfuerzo planeado y deliberado.

---

La *teoría del comportamiento* se centró en la comprensión de las distintas reacciones del ser humano a partir del estudio de las motivaciones, de los estilos de administración y de la toma de decisiones. A partir de esta teoría se comenzó a hablar del hombre administrativa, una perspectiva distinta de la del hombre económico de los clásicos y de la del hombre social de la escuela sociológica.

---

El origen de la teoría general de sistemas se basa en la necesidad de articular las distintas percepciones de los especialistas de disciplinas diversas acerca de los problemas que debían resolver. Fue elaborada por Ludwig von Bertalanffy, como una teoría interdisciplinaria aplicable a cada ciencia, proporcionando principios y modelos generales a los efectos de que los descubrimientos en cada ciencia pudieran utilizarse en las demás. Se basa en la comprensión de la dependencia reciproca de todas las disciplinas y de la necesidad de integración entre ellas.

El aporte de este enfoque radica fundamentalmente en la concepción de la visión Sistémica de una organización al momento de analizarla, mostrando los beneficios de evaluar los problemas de cada sector en forma conjunta, al analizar cada parte para luego encontrar una solución integral para la organización.

---

El punto de vista de contingencias, también conocido como situacional. fue creado a mediados de la década de 1960 por administradores y profesionales que intentaban aplicar conceptos tradicionales y de sistemas a la resolución de problemas administrativos reales. Este punto de vista sostiene que diferentes situaciones requieren de prácticas distintas, y propone el uso independiente o combinado de las escuelas clásicas. del comportamiento humano y de sistemas en el enfrentamiento de distintas situaciones a resolver.

---

En la actualidad. los clientes son cada vez más exigentes y la competencia es cada vez mayor. La administración de nuestro tiempo está enfocada en que la organización, para tener éxito, debe satisfacer las necesidades y los deseos de sus clientes. El punto de vista de la calidad apunta a la satisfacción del cliente mediante la entrega de bienes y servicios de alta calidad, en el tiempo y la forma requeridas.

# ACTIVIDADES

1. ¿Qué prácticas administrativas del punto de vista de la escuela clásica o tradicional (Taylor y Fayol) se usan actualmente en muchos restaurantes de comida rápida?
2. Visiten un banco de su localidad. Soliciten permiso para hacer una recorrida por el lugar. Traten de identificar los insumos, los procesos de transformación y los productos que utiliza para atender a sus clientes. Por ejemplo, miren si utilizan útiles de librería. qué hacen cuando un cliente se acerca a un mostrador para hacer una consulta. o en la caja de pagos.
3. Discutan en equipo la siguiente pregunta: ¿es posible que muchas de las propuestas realizadas por las diferentes teorías y escuelas sean aplicables hoy en una empresa?
4. Propongan y desarrolle un ejemplo de un sistema, identificando los elementos que lo componen.
5. El modelo de la jerarquía de necesidades que plantea Maslow, ¿Tendría la misma aplicación en personas de distintos estratos sociales? ¿Y en países con ocupación plena en relación con países con más del 15% de desocupación? El incremento de la violencia urbana. ¿Podría considerarse desde el enfoque de Maslow? Justifiquen por escrito sus respuestas.
6. Pegunten a tres personas qué necesidades esperaban cubrir cuando obtuvieron su último trabajo. Comparen los resultados. En todos los casos preguntén a continuación cómo consideraban en la organización al factor humano. ¿Se trataba de una organización que fomentaba el aprendizaje?
7. Analicen algunos de los personajes clásicos de la tira Mafalda. ¿Cómo podrían catalogar cada uno en función de las distintas teorías que se enuncian en el capítulo? Un buen punto de partida es Manolito.
8. En la película Tiempos modernos de Charles Chaplin, se observan muchos de los conceptos sobre organizaciones vistos en este capítulo. Una vez que la hayan visto, discútanla en grupo y señalen por escrito cuáles son las características que se podrían utilizar para analizar la organización, en particular teniendo en cuenta el pensamiento de Taylor y Fayol.



# CAPÍTULO 3

## ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

El concepto de administración .....
Distintos enfoques sobre la administración .....
Estructura de la administración: objeto de estudio, sistema administrativo y organizacional .....
Objeto de estudio de la administración.....
Sistema administrativo: la función de la administración en la organización .....
Sistema organizacional .....
Principios de la administración .....
Autoridad.....
Delegación .....
Responsabilidad .....
División del trabajo.....
Unidad de mando .....
Tramo de control .....
Cadena de mando.....
Unidad de objetivos .....
Eficiencia .....
Definición funcional.....
Procesos administrativos.....
Planeamiento, gestión y control .....
Proceso de planeamiento.....
Proceso de gestión.....
Proceso de control.....
Resolución de problemas y toma de decisiones .....
El factor humano: Conducción y liderazgo efectivo .....
Un caso para analizar: Edsel: el Cadillac de los errores .....
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE .....
ACTIVIDADES .....

*“Muchas personas que ahora se preparan para ser maestros, contadores, vendedores, artistas, etcétera, algún día se ganarán la vida como administradores, pues dirigirán escuelas, estudios contables, consultoras o teatros. Nuestra sociedad está basada en organizaciones y éstas deben tener buenos administradores.”*

*Santiago Barcos*

# EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La palabra “administración” es utilizada en diversos sentidos. Para comprenderlos es necesario realizar una distinción entre la utilización cotidiana del término y su sentido profesional.

El alcance del término “administración” puede referirse a distintas situaciones, por ejemplo:

- La forma en que se administra un país. Es así que se dice: “Bajo el gobierno del presidente González, la administración del país evidenció un cambio en las relaciones con otros países”.
- La forma en que se administra una casa. Así se dice: “Mi abuela es una excelente administradora”, dándole énfasis a la forma en que se gasta o se ahorra el dinero que ingresa al hogar.
- La forma en que se administran los recursos. Así se dice: “La manera como se administran los recursos mineros nacionales tiende a mejorar su aporte para la economía global”.
- La forma en que se recomienda administrar un medicamento. Este sentido tiene relación con la palabra de origen latino *ministrare* que significa servir, dar, conferir, propinar.
- El enfoque desde donde se estudian las organizaciones. Se refiere a la dirección, las técnicas, la transformación y adaptación de las organizaciones, etcétera.
- La forma en que se denomina la función de ministro y el ministerio que ocupa. También derivado de la palabra *ministrare*, hace referencia a una función delegada. Este sentido se refiere a la representación que tiene una persona, asignada por otros, para alcanzar distintos fines. Desde esta perspectiva, administrar es gobernar, organizar, etcétera. Así, los jueces administran justicia en representación del pueblo, los sacerdotes administran sacramentos como ministros del Señor, los gerentes administran la empresa en nombre de los socios o propietarios, etcétera.
- La forma de referirse a la dirección de una organización. Así se dice: “La administración no nos otorga aumentos de salarios”.
- La forma en que se denomina el ciclo que va del planeamiento de las acciones de una organización hasta el control de los resultados. Esta manera de denominar la administración hace referencia a una disciplina que enfoca distintas formas de trabajo, desde que éste es pensado hasta que se cumple, se revisan los resultados y se realiza nuevamente la planificación.
- La forma en que se denomina a la gestión del Estado. Así se dice: “Juan trabaja en la administración pública”. Esta forma se refiere principalmente a un espacio genérico que es todo lo que el Estado abarca.

Hay otras expresiones que también involucran a la palabra administración, y esto se debe a que la administración es una disciplina reciente, esencialmente del siglo XX, y en especial de la última parte del siglo. Sin embargo, el hombre realiza prácticas de administración desde hace ya mucho tiempo.

El hecho de agruparse, de conformarse en tribus configuró, tal vez, una de las primeras formas de división del trabajo. Cazadores y agricultores configuraron “especializaciones” que contribuían al logro de objetivos.

En las tribus antiguas existían distintas funciones, aunque nadie las describiera así: los ancianos (junta de sabios), los brujos y/o sacerdotes, los directivos (caciques o como hayan sido denominados), etcétera. Esta división de funciones tenía a establecer lo que hoy denominaríamos Estado, que se ocupaba de establecer normas y verificar su cumplimiento. Establecían límites y rituales, que fortalecían la pertenencia al grupo y a la vez tendían al logro de objetivos comunes. La distribución de las viviendas, de la comida, etcétera, eran un acto de administración.

Con el transcurso del tiempo, el hombre, como ser que vive en compañía de otros, fue agrupándose de distintas formas según la época histórica de que se tratara. Desde la organización en Estados y la organización de las iglesias tradicionales, la administración era la forma en que se planeaban, gestionaban y controlaban los recursos de cada organización.

Como se puede observar, la administración está íntimamente ligada al concepto de trabajo, sea para la propia familia, la tribu, la organización comunitaria, el principado, el reinado, como esclavo o en libertad. Las organizaciones han administrado permanentemente sus recursos para alcanzar sus fines, en general ligados a la supervivencia y al crecimiento.

Así, podemos citar dos conceptos de administración: la administración con mayúscula y la administración con minúscula. Santiago Barcos, profesor de Administración de la Universidad Nacional de La Plata, dice que "la administración como disciplina científica constituye un sistema de conocimientos, metódicamente fundamentado, cuyo objeto de estudio son las organizaciones y la administración (en el sentido de conducción, gestión de recursos, etcétera) de éstas".

En su definición, Barcos se refiere a las dos formas de concebir a la administración: como una disciplina, que señala científica (aunque otros autores prefieren referirse más a una técnica), sobre la forma de intervenir en las organizaciones; y a la vez una acción, que es cómo se conduce, se regulan los recursos, etcétera. La primera definición apunta a establecer qué es la administración; la segunda, a establecer cómo se administran las organizaciones.

*El presidente de la nación es el responsable de administrar los bienes del Estado por delegación de los votos de los habitantes del país. Lo hace a través de los ministros y otros funcionarios.*



Pregunten a cuatro personas que se desempeñen en distintas organizaciones qué es administrar. Escriban las respuestas. Redacten un informe comparando las distintas opiniones.



*Las normas ISO con las que las empresas garantizan su gestión de calidad han adquirido relevancia internacional. Son el resultado del cambio cultural producido a partir de la "invasión" del concepto de calidad total desarrollado en las empresas japonesas.*

## DISTINTOS ENFOQUES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

Es así como la administración puede ser concebida desde distintos enfoques: el científico, el técnico y el del arte.

Barcos, como otros autores, hacen referencia al enfoque científico de la administración y le otorga la rigurosidad de otras ciencias más "duras" como la física o la química, aunque reconoce que incorpora aportes de otros campos del saber y tecnológicos, como la psicología, la sociología, el derecho, la matemática, la informática, la antropología, etcétera. Dice que es una disciplina en constante evolución, que se desarrolla por sí misma o por los cambios que recibe de las demás disciplinas de las cuales se nutre.

Desde el enfoque técnico, hay autores que se refieren a la administración como una nueva técnica, orientada a incorporar aportes de otras técnicas y aplicaciones de otras ciencias. Desde esta perspectiva, la técnica consistiría en el ordenamiento de ciertas acciones en el ámbito de las organizaciones, tendientes al logro de sus resultados.

En este sentido, es importante destacar la evolución de la técnica en administración, en concordancia con el avance en otras disciplinas como la informática, las comunicaciones y en relación con la globalización. El acceso a las modalidades técnicas de administración de otras culturas ha invadido distintos países y se han incorporado, con estilo propio, a su administración. Uno de los ejemplos más válidos es el denominado modelo japonés, o de desarrollo de círculos de calidad orientados a la técnica de "calidad total", que fue rápidamente incorporado a la gestión de empresas de occidente.

Desde el enfoque del arte se suele considerar a la administración desde una perspectiva basada en las decisiones que adoptan los administradores, se llamen gerentes,

directores o jefes. Se considera que las decisiones tienen un fuerte condimento personal. ligado al individuo que las toma.

Entonces. la administración es pensada como un hecho artístico. Puede gustar o no gustar, puede ser útil o no. pero esencialmente cada persona podría darle un matiz a su "actuación" que haría que las decisiones que se tomen sean diferentes en cada caso. Desde esta perspectiva, la administración sería un hecho creativo. basado en la intuición. en el sentido de la estética de la toma de decisiones.

## ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN: OBJETO DE ESTUDIO, SISTEMA ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

### Objeto de estudio de la administración

El objeto de estudio de la administración son las organizaciones: su coordinación, su dirección, su transformación y adaptación a los nuevos desafíos, su crecimiento y su supervivencia.

La administración comprende también una tecnología o conjunto de conocimientos en materia de procedimientos, acciones y decisiones, para obtener mayor **eficiencia<sup>18</sup>**.

Si las organizaciones son entes creados por el hombre para atender a las necesidades de la sociedad, entonces la administración tiene la misión de cuidar su supervivencia a fin de atender nuevas exigencias surgidas en el mundo moderno. Así pues, el cambio es una de las tantas variables que maneja la administración. que debe estar en condiciones de diagnosticarlo. verificar sus tendencias y ajustar el comportamiento de las organizaciones a las nuevas situaciones.

Los administradores efectivos. en agencia, deben tener la habilidad para planear. organizar, dirigir y controlar todas las operaciones de una organización. El éxito o fracaso en este desafío depende de la comprensión real de la situación, de un acertado análisis y de la aplicación de habilidades técnicas. humanas y conceptuales.

Las *habilidades técnicas* comprenden los conocimientos y capacidades que pueden ser aplicadas en una determinada tarea. Por ejemplo, los conocimientos de contabilidad e impuestos de un contador en una organización para las tareas de registro y tributación de todos los hechos que ocurren en ella.

Las *habilidades humanas* son las que se necesitan para motivar, liderar comunicar y resolver conflictos con los demás miembros de la organización y su entorno. Por ejemplo, cuando se negocian sueldos en una empre saber interpretar las necesidades de los empleados, exponer las posibilidades de la organización y, de esta manera, alcanzar resultados que satisfagan a todas las partes.

Las *habilidades conceptuales* son las que se vinculan con la necesidad de ver a la organización como un todo, sus componentes y la relación con su entorno. Estas son las condiciones para la **planificación estratégica<sup>19</sup>**. En este sentido. se puede dar como ejemplo la instancia en que se piensa modificar la tecnología en una organización: hay que medir las consecuencias internas (necesidad de capacitar al personal para manejar nuevas máquinas y/o nuevo *software*), las nuevas posibilidades externas (a partir de la modernización de la empresa, se mejora su situación competitiva) y la combinación de ambas (se aspira a) nuevos y mejores objetivos, el personal puede desenvolverse en nuevos mercados y se crean nuevas posibilidades dc progresar en la misma organización).

Las habilidades técnicas son más importantes en los niveles bajos y medios de la organización; las habilidades conceptuales, en la cúspide, y las habilidades humanas, por igual en toda la pirámide organizacional.

La administración se puede considerar una nueva cultura. Es la profesión a la que le concierne la acción, es decir, comprender cómo funciona una organización, hacia dónde dirigir el esfuerzo administrativo y entender el entorno dentro del cual está la organización que debe prestar un servicio o producir un bien. Para lo cual se debe cuidar el aprovechamiento de los recursos, a fin de satisfacer las necesidades del hombre.

<sup>18</sup> **Eficiencia.** Obtención de los mejores resultados al menor costo posible.

<sup>19</sup> Planificación estratégica. Proyección a largo plazo del futuro deseado de una organización, que es efectuado por sus niveles más altos. Abarca los aspectos más significativos para el negocio o el quehacer de dicha organización.



Visiten el sector administrativo de la escuela a la que ustedes asisten. Verifiquen quien hace las tareas y la forma en que las hace.

## Sistema administrativo: la función de la administración en la organización

En el sector administrativo de una organización se unen los circuitos del resto de sus sectores, ya que es donde se traducen e interpretan en lenguaje común los datos que llegan desde distintos lugares. Es aquí donde se unifica la información brindando coherencia y uniformidad en la manera de procesarla, exponerla y brindarla para su aprovechamiento.

En este sector, además de la registración, se emite información sobre distintos aspectos de la organización o sobre todo su conjunto. Las funciones de este sector son las siguientes:

- **Registración:** involucra todos los registros necesarios para reflejar en ellos todas las operaciones realizadas, debidamente especificadas para acercar la realidad de la organización al registro escrito correspondiente. Es el registro de la documentación que maneja la organización en cada una de las operaciones o actividades que realiza (por ejemplo, las facturas de compra de mercaderías y los recibos de pago de sueldos).
- **Control:** en el sector se efectúan distintos tipos de control: movimiento de fondos, de mercaderías, de facturación, de cobranzas. Se verifica la veracidad de la información existente, comparándola con 10 inspeccionado en cada caso (por ejemplo, existencia física de mercadería, facturas archivadas, dinero ingresado y pendiente de cobrar, etcétera).
- **Información:** no basta con registrar, archivar o controlar si con ello no se brinda una adecuada información para saber la marcha de los sectores y de la organización en su conjunto. Conocer las ventas, los costos, los gastos, el stock, las ganancias o pérdidas es la herramienta que debe usar quien toma decisiones para elegir la mejor alternativa para beneficiar a la organización.

## Sistema organizacional

En el capítulo 1 se ha desarrollado el concepto de la organización como sistema social, al afirmar que “una organización es un sistema social compuesto por individuos o grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establecen una influencia recíproca”.

Asimismo, se puede afirmar que el sistema organizacional comprende tanto a los individuos que se interrelacionan, las actividades que ellos realizan, sus resultados, los recursos que utilizan y los sectores desde donde colaboran, que -en forma conjunta y coherente actúan para que cada organización cumpla con los fines para los que fue creada.

Este sistema es ideado e imaginado en un principio por quienes crean la organización, y luego es repensado y modificado por los responsables de su conducción (quienes, en muchos casos, son los mismos fundadores). El diseño del esquema organizacional implica que el gerente general adopte una estructura en función de la estrategia que defina la organización, establezca las tareas y las personas que las realizarán, administre la información y la toma de decisiones, entre otros aspectos.

## PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Los principios de la administración son los criterios necesarios para identificar y agrupar el trabajo que debe hacerse en la organización. Además, son necesarios para definir y establecer las relaciones interpersonales con el fin de hacer cooperativo el trabajo de las personas que la componen. En razón de ello se determinan las actividades específicas que son necesarias para alcanzar los objetivos que prevé la organización y se asignan tareas a los individuos.

Los principios de la administración son los siguientes: autoridad, delegación, responsabilidad, división del trabajo, unidad de mando, tramo de control, cadena de mando, unidad de objetivos, eficiencia y definición funcional.

## Autoridad

La autoridad es el derecho que tiene un jefe para requerir que un subordinado realice una tarea, con el fin de lograr los objetivos de la organización. Se refiere a decidir y a ejercer el mando. La autoridad puede ser delegada, es decir, se puede transferir ese derecho a otra persona por un tiempo y/o en una situación determinadas.

La autoridad es de origen legal (significa que es inherente al cargo ocupado) e implica la posibilidad de sancionar a quien no la respete. Otorga el derecho que tiene el jefe de dirigir a los subordinados en las tareas y exigirles un desempeño satisfactorio en función de las tareas asignadas.

En la medida en que un jefe sea capaz de hacer valer sus derechos, poseerá poder. Si entendemos al poder como la capacidad de influir sobre el comportamiento del otro de acuerdo con el propio deseo, se puede decir que la autoridad es "el poder legitimado", es decir que esta capacidad está amparada por la ley de la organización, expresada a través de las normativas y del manual de funciones de la organización.

## Delegación

La autoridad y el poder pueden ser delegados, es decir que un jefe le puede otorgar a un subordinado la autoridad necesaria para realizar su tarea.

La delegación hace posible la organización del trabajo pues se transfiere la posibilidad de efectuar mayor cantidad u otras tareas a las que habitualmente hace una persona de acuerdo con una necesidad organizacional. Este es un proceso que se produce en dos direcciones, ya que debe ser percibida y entendida como útil y necesaria tanto por quien transfiere como por quien recibe esas nuevas responsabilidades. Esto es importante de destacar pues si quien recibe las nuevas tareas no las valora como importantes para la consecución de los objetivos, asumirá que sólo han "aumentado su carga de trabajo".

El proceso completo de delegación implica: a) determinación de los resultados esperados; b) asignación de tareas; c) transferencia de la autoridad para llevar a cabo esas tareas; d) asignación y exigencia de la responsabilidad derivada de la ejecución de la tarea.

## Responsabilidad

La responsabilidad es el deber que tiene una persona de cumplir con las tareas encomendadas. Es el deber de rendir cuentas a un superior por el trabajo asignado.

La responsabilidad total de un jefe en una tarea determinada no puede ser delegada. Por tal razón, existe el derecho por parte de éste de pedir rendición de cuentas a la persona a quien asignó una tarea.

La responsabilidad también es un aspecto subjetivo de la persona cuando ésta la asume, es decir, se crea un compromiso personal ante sí mismo de cumplir de la mejor manera sus obligaciones.

Se supone que todas las personas que componen una organización tienen responsabilidad. Lo que ocurre es que hay diferencias según las jerarquías: a mayor jerarquía, mayor responsabilidad, pues sus actos (y sus consecuencias) involucran a mayor cantidad de gente en la organización.

*Es importante que los integrantes de una organización desarrollen y exploten al máximo su especialidad para beneficio de todo el equipo. En una orquesta, si el director o alguno de los músicos no cumple con su especialidad satisfactoriamente, el público opinará que toda la orquesta sonó mal.*



## División del trabajo

La división del trabajo consiste en dividir y agrupar las actividades de una organización para que contribuyan al logro de los objetivos, y es un paso necesario para conformar la estructura de la organización.

La división del trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. La especialización en una función, sea técnica o de dirección, permite adquirir una habilidad y una seguridad que mejoran el rendimiento; en tanto que el cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye el rendimiento.

La separación de tareas determina que cada individuo se especialice en una tarea o en un conjunto de tareas específicas, que requieren el desarrollo de determinadas habilidades, que generan un aprendizaje específico y que individualiza la acción de cada especialista.

Por ejemplo, en un quirófano, para operar a un paciente se requiere de un médico cirujano (que no es cualquier médico sino uno que ha estudiado, practicado, perfeccionado y ejercido la cirugía); un instrumentista (que se encarga específicamente de alcanzar y manipular los instrumentos que requiere el cirujano para operar), un anestesista (que también es médico, pero especializado en proporcionar anestesia a los pacientes); y una enfermera (que asiste al cirujano y a los demás integrantes del quirófano para que puedan desempeñar satisfactoriamente su tarea). Cada integrante del quirófano necesita de las habilidades del otro para que la operación sea exitosa, pero, además, debe especializarse y seguir capacitándose en sus habilidades específicas para cumplir con su parte y contribuir al buen desempeño de todo el equipo.



Analicen el sistema de autoridades del colegio al que ustedes asisten. ¿Quién es la máxima autoridad? ¿En quienes delega tareas? ¿Qué responsabilidades asumen sus subalternos?

## Unidad de mando

La *unidad de mando* implica que, para la ejecución de un acto cualquiera, una persona debe recibir órdenes de un único jefe. Cada subordinado debe ser responsable ante un superior.

Este principio tiene dos sentidos: en un sentido clásico que se ajusta al principio de Fayol, un subordinado sólo puede tener un único jefe para evitar las confusiones de órdenes; en un sentido práctico, es necesario que exista una autoridad final que pueda dirimir y resolver un conflicto provocado por órdenes contradictorias dadas por distintos jefes subalternos, sin perder tiempo ni recursos económicos.

Asimismo, la unidad de mando ayuda a organizar mejor el sistema jerárquico y estructural para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## Tramo de control

El *tramo de control* implica verificar que las actividades se realicen de acuerdo con el programa establecido. Se aplica a cosas, personas y operaciones. Para ello se debe establecer el número de personas o unidades que puede supervisar un jefe, y el resultado de esto es la aparición de los niveles jerárquicos en una organización. Para que el control sea efectivo, debe existir un límite en el número de personas o unidades a controlar. Se trata de buscar la mejor forma de dividir las tareas y las responsabilidades.

Este principio tiene mucha importancia en el diseño y la conducta de la organización. Puede influir no sólo en la posibilidad del ejercicio del control, sino también en la velocidad de las comunicaciones y la información. Un tramo de control reducido permite una supervisión y un control estrechos y comunicaciones rápidas; en tanto que un tramo de control amplio exige políticas claras y delegación para poder alcanzar a todos.

El tramo ideal, es decir, el mejor número para controlar y supervisar, dependerá de cada situación, o sea, del grado de capacitación que presente el personal, la velocidad de los cambios en la organización, la cantidad de contactos que se pueda tener con el personal, la claridad de las políticas, las normas y la calidad de la delegación de la organización.

Cuando se pasa el límite de subordinados que una persona pueda supervisar eficazmente, se debe delegar.

Hay tres posibles consecuencias de la aplicación de este principio:

- Cuando aumenta la cantidad de dependientes a cargo de un jefe se reducen los niveles jerárquicos, mejoran las comunicaciones y dificulta el control.
- En cambio, cuando el número de dependientes es bajo para cada jefe, crece el número de niveles jerárquicos, lo que dificulta las comunicaciones, pero mejora el control.
- En el caso de aplicarse este principio en forma equilibrada, se resuelven los problemas de comunicación y control.



## Cadena de mando

La *cadena de mando* es el conjunto interconectado y continuo de relaciones de dependencia que se extiende desde el máximo nivel de la organización hasta su base.

Cada titular de un puesto es responsable ante un superior. Este principio se conecta con el de autoridad y proporciona a un superior una línea de mando sobre su subordinado.

La cadena de mando se refiere a que debe existir una línea claramente definida entre la autoridad máxima y cada una de las posiciones subordinadas en la estructura de la organización. Según Henry Fayol, "la vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas". En la práctica, este principio tan rígidamente establecido por Fayol no se cumple, pues impediría que las comunicaciones en las organizaciones sean dinámicas, rápidas y efectivas.

*La cantidad de subordinados a controlar tiene que ser lo suficientemente razonable para que en un restaurante se le asegure al cliente una buena calidad de servicio, pero que al mismo tiempo no entorpezca la tarea de los mozos en la atención.*



Elijan una empresa que esté en su barrio o en la que trabaje alguien que conozca. ¿Cómo se dividen el trabajo? ¿Cómo es la cadena de mandos? ¿Cuántos jefes y cuántos empleados hay? ¿Cuánta gente tiene a cargo cada jefe?

## Unidad de objetivos

La unidad de objetivos implica que en el sistema organización cada uno de los sectores (subsistemas) y de las personas debe contribuir a que se alcancen los objetivos de la organización.

Sin importar el nivel en el que se ubique cada individuo, es muy importante que la gente conozca cuáles son los objetivos organizacionales para que ellos guíen su gestión dentro de la organización. O, en todo caso, si no está de acuerdo o no comparte los mismos objetivos, pueda tener la posibilidad de irse de ella.

Fayol denomina a este principio como el de "subordinación del interés particular al interés general" y afirma que "en cualquier grupo, el interés de éste debe sobreponerse al interés de los individuos. Cuando ambos son diferentes, es función de la administración conciliarlos. El interés de una persona no debe prevalecer sobre el interés de la organización".

## Eficiencia

Los objetivos organizacionales deben alcanzarse con el mínimo de costos y consecuencias no deseadas. Es decir, que la eficiencia es alcanzar los mejores resultados al menor costo posible. Desde esta perspectiva, no implica necesariamente alcanzar el óptimo resultado, puesto que ello puede acarrear un aumento de costos que no lo justifique. Por eso, la eficiencia supone la mejor utilización de los recursos disponibles en la organización.

En la terminología de uso industrial existen conceptos asociados al de eficiencia, o que constituyen acepciones más restringidas de ésta.

- Rendimiento es la eficiencia del recurso máquina (maquinaria que se utiliza para la transformación de insumos en productos).
  - Aprovechamiento es la eficiencia del recurso materia prima (insumos para la fabricación de productos).
  - Eficiencia suele utilizarse para denotar la del recurso mano de obra (operarios y/o empleados)
- De todos modos, téngase la definición planteada como válida para cual quiera de estas situaciones.

## Definición funcional

El principio de *definición funcional* exige que cada área, departamento división y puesto de trabajo sea definido de manera clara en relación con las actividades que debe realizar, el grado de delegación y las relaciones de autoridad establecidas. La consecuencia será que se deberán diferenciar las distintas funciones y tendrán que ser divididas hasta el grado exigido por el desarrollo y el crecimiento de la organización. Este proceso se denomina *funcionalización*.

Es necesario que se reserve un lugar específico para cada persona y que cada persona esté en el lugar que le ha sido asignado. es decir, que ocupe el puesto más conveniente.

## PROCESOS ADMINISTRATIVOS

### Planeamiento, gestión y control

Se pueden entender a las organizaciones desde el conocimiento de su dinámica administrativa, la cual comprende su estructura y sus procesos de trabajo.

La estructura es -en forma simplificada- la red de reglas que vinculan funciones y grupos humanos. El planeamiento, la gestión y el control son las acciones que se realizan desde esa estructura para el logro de las múltiples finalidades de las organizaciones y constituyen un proceso integrado y circular que sólo tiene sentido separar para un mejor abordaje metodológico

#### Contexto

#### Estructura



El control realimenta el planeamiento y, por ende, la gestión.

## PROCESO DE PLANEAMIENTO

Planeamiento significa visualizar la organización en el futuro. Se refiere de hacer, cómo hacer al proceso de enunciar anticipadamente lo que se ha de hacer, cuándo y quién lo hará. Implica que la organización, a través de distintos miembros en distintas posiciones -algunas de conducción y otras más operativas-, piensa por anticipado las acciones a desarrollar para satisfacer los objetivos fijados en una anterior etapa (en donde, a nivel directivo y político se establecieron los estados deseados para el futuro).

El planeamiento es una herramienta eficaz para la conducción y, además permite practicar controles que indican si la gestión se realiza según lo planificado o requiere correcciones

Cuando se planifica, aparecen preguntas tales como: "¿qué queremos hacer?", "¿qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos hacer?"; "si seguimos haciendo como hasta ahora, ¿lograremos nuestros fines?"; "¿Qué necesitamos hacer para lograr los fines propuestos?", "¿qué es lo



**Bill Gates, creador y dueño de Microsoft, a comienzos de la década de 1990 compartió con su equipo la visión de que, en diez años, todas las PC del mundo funcionarían con Windows. Luego de encaminar a su empresa hacia esa dirección logró su cometido muchos años antes de terminar la década.**

que haremos y cómo lo haremos, para lograr nuestros fines?" "¿qué somos capaces de hacer y qué no?", "¿cómo verificamos que lo que estamos haciendo lo hacemos bien?"

Los componentes del proceso de planeamiento son los siguientes:

- Objetivos definidos
- Plan de acción (a nivel empresa total y a nivel de las divisiones).
- Programas funcionales (comercial, finanzas, recursos humanos, marketing, etcétera).
- Recursos (lo que se requiere para llevar a cabo los programas).
- Controles.

El plan se formula antes de que ocurran los acontecimientos, razón por la cual estos componentes deben relevarse, conocerse, decidirse, definirse y contemplarse previamente a la gestión efectiva de la organización.

Estas ideas suponen la necesidad de anticiparse al futuro y tener en cuenta aquellos factores externos que seguramente influirán en el funcionamiento de la organización. Esto implica identificar previamente los sucesos que ocurrirán en el futuro, organizarlos en estructuras comprensibles e interpretar cómo actuarían esas fuerzas

El planeamiento es un proceso dinámico y creativo, que estructura eventos esperados por la organización que la van a afectar (y a su entorno) directa o indirectamente.

Los pasos para planificar son los que se detallan a continuación

## 1. Definición de visión, misión y valores

Para poder planificar en forma efectiva, es necesario primero definir y compartir la visión y misión a largo plazo y establecer aquellos valores fundamentales a través de los cuales la organización tratará de alcanzarlos.

La *visión compartida* es la representación explícita de lo que la organización se plantea, lo que la distingue; es una concepción de tipo filosófica, que puede tener vinculación con la ética

Peter Senge, conocido autor de *management* del MIT (Massachusetts Institute of Technology), en su libro La quinta disciplina, establece que "si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se desea compartir"

La visión del futuro debe ser: a) formulada por los líderes de la organización; b) compartida con el resto de la organización; c) amplia y detallada (no sirven las generalidades como "queremos ser los mejores" o "que somos ser protagonistas"); d) ser positiva, para que el resto de la organización evalúe que su esfuerzo posterior vale la pena,

La *misión organizacional* es la orientación principal de la organización, la representación de los criterios y conceptos empresariales u organizacionales fundamentales por los cuales se inserta en un entorno determinado.

Es una manifestación de la naturaleza del negocio. Implica rasgos, en qué mercado opera la organización, a qué clientes apunta, qué necesidades de los clientes pretende satisfacer, qué clase de productos ofrece. Por ejemplo, en el caso de la Armada Argentina, su misión es "garantizar la integridad, soberanía e independencia de la República, a través del ejercicio de la defensa naval, asegurar el cumplimiento de la Constitución y las leyes, cooperar con el orden interno mediante acciones de salvaguarda naval y, en consecuencia, contribuir al desarrollo de la Nación".

Como se estableció en el capítulo 1, los valores son los principios que rigen la conducta de los integrantes de una empresa. Al iniciar un proceso de planificación, la serie de acciones que se habrán de definir en el futuro deben tener en cuenta estos principios para llevar a cabo la visión y la misión de la organización, mantener la coherencia y responder a dichos principios.

## 2. Análisis de la organización para conocer las fortalezas y debilidades de su situación en relación con la visión, la misión y los valores.

La visión, la misión y los valores se establecen independientemente de la situación actual de la organización (aunque deben ser, en cada caso, realizables). Es por ello que para que estas definiciones se traduzcan en hechos concretos, se debe prestar especial atención a los aspectos fuertes y débiles de la organización. Es decir, qué ventajas tiene a nivel interno por ejemplo: una excelente ubicación geográfica, muy avanzada tecnología, personal capacitado, etcétera; y qué desventajas posee, por ejemplo: poco capital, un producto de baja calidad, etcétera.

Conocer el estado de la situación interna fijará el punto de partida para establecer las acciones deseadas para el futuro, desde lo que se ve hoy de la organización a lo que se verá en función del éxito en la gestión.

### **3. Análisis del entorno para conocer las amenazas y oportunidades que presenta el ambiente en que está la organización**

Como complemento al conocimiento de la situación interna, previo a la planificación es necesario establecer qué factores del entorno pueden afectar positiva (oportunidades) o negativamente (amenazas) a la organización.

Tanto las oportunidades como las amenazas son sucesos que aún no han ocurrido, pero que tienen una posibilidad cierta de que ocurran. Por ejemplo, si una empresa se dedica a importar mercadería y se conoce que el gobierno va a subir los impuestos a los artículos importados (aunque aún no lo haya hecho), eso sería una amenaza; si, en cambio, la posibilidad es que los baje, será una oportunidad.

En uno y otro caso, esa circunstancia merece que la empresa haga "algo" con el tiempo suficiente como para, si es una oportunidad aprovecharla para su favor o si es una amenaza, producir al máximo sus riesgos o de negocio si fuera necesario.

### **4. Fijación de objetivos**

Los objetivos son las expresiones en cantidad y tiempo de lo que se desea alcanzar a través de la gestión. Son definidos generalmente para un plazo menor respecto de la visión y la misión, y son más fácilmente redefinibles que los anteriores.

La importancia de establecer objetivos es sustantiva si se tiene en cuenta que actuarán como parámetros de la gestión: a partir de la comparación de los objetivos con los resultados alcanzados, se habrá de establecer si la organización fue eficaz o no en su gestión y se podrá evaluar el desempeño de ésta durante ese lapso.

Un objetivo está compuesto por cuatro características:

- *Atributo o dimensión que lo define*: vender, etcétera.
- *Escala o unidad de medida*: pesos, unidades, etcétera.
- *Norma o umbral*: 100, 20 %, etcétera.
- *Horizonte temporal*: un año, más que el mes anterior, etcétera.

Un ejemplo de objetivo que puede proponerse la escuela como organización podría ser, por ejemplo, "disminuir el índice de deserción escolar en un 15% en un año". En este caso las características de este objetivo serían:

- *Atributo*: disminuir
- *Escala de medida*: índice de deserción escolar.
- *Norma o umbral*: 15 %.
- *Horizonte temporal*: un año.

### **5. Programación detallada de cada proyecto y la red de actividades con la interrelación entre todos ellos**

A partir del establecimiento de objetivos, se detallan las acciones que se desarrollarán en el futuro para su logro.

Cada conjunto de acciones ordenadas, que persigan objetivos de menor alcance (llamados también sub objetivos o metas) en el tiempo y que, conjuntamente, alcancen las cifras que se prevean en los objetivos generales, se constituyen en proyectos. Los proyectos se ordenan conforme a determinados criterios:

- Probabilidad de éxito.
- Proximidad en el tiempo.
- Disponibilidad de los recursos.
- Proximidad de los beneficios.
- Relación con la visión, la misión y los valores.

En función de estos criterios, se establecen prioridades en el tiempo para comenzar con su implementación. Por lo general, se comienza con los de mayor prioridad.

Cumplidas estas etapas, se procede con la comunicación de los proyectos a toda la organización, haciendo notar los beneficios y la participación de cada uno de los departamentos y áreas. Luego se pasa a la implementación y el arranque del sistema de seguimiento y evaluación de los resultados.

Existen diferentes enfoques de distintos autores, pero básicamente muchos coinciden en que los tipos de planes comúnmente utilizados en una organización son los siguientes:

- **Plan estratégico, estructural o de largo plazo:** es el que orienta y ayuda a gobernar la vida de la organización a través de los años. Aquí es donde se formulan los objetivos, se evalúa qué hacer en el futuro, se analiza la situación actual y se elaboran y ponen en marcha los planes.
- **Plan táctico, de gestión o de mediano plazo:** este plan resume toda la actividad de la empresa y es un modelo valorizado de toda su gestión. Es un plan general de acción, colabora con el establecimiento de objetivos organizacionales, coordina la actividad de los sectores, asigna responsabilidades, permite el control anterior y posterior de la gestión.
- **Plan operativo o de corto plazo:** es el que especifica detallada y minuciosamente los planes. Se elaboran para alcanzar propósitos específicos, en general son procedimientos estandarizados para manejar situaciones recurrentes.

## PROCESO DE GESTIÓN

El proceso de gestión produce los acontecimientos, acciones, decisiones y operaciones en el mundo real de las transacciones, por ello se puede afirmar que la gestión transforma objetivos en resultados.

En un sentido amplio, se entiende como gestión el proceso mediante el cual los individuos, asumiendo una actitud concreta (tarea), modifican en el presente un estado o situación.

Los elementos de la gestión que posibilitan viabilizar el planeamiento son los siguientes:

- La estructura organizativa.
- Los procesos de decisión individuales y grupales que se dan a todo nivel en la organización.
- Los recursos (financieros, tecnológicos, intelectuales, etcétera) que posean los individuos, los sectores o bien las organizaciones propiamente dichas, para enfrentar circunstancialmente la realidad y operar sobre ella.

El proceso de gestión plantea una concordancia con el planeamiento y resulta ser la capacidad para visibilizarlo y producir resultados.



En medio de ambientes turbulentos e inestables, la gestión es la gran productora de información, pues las acciones concretas y el enfrentamiento con la realidad pueden convalidar o refutar la información tenida en cuenta para el proceso de planeamiento.

## PROCESO DE CONTROL

El proceso posterior a la ejecución o gestión se llama control. El control es la comparación entre lo actuado en la realidad y aquello que estaba previsto. Por medio del control se identifican desvíos, se revisan decisiones y planes y se determinan las acciones que corrijan la gestión.

El control constituye un proceso continuo que le facilita a la organización la modificación de sus acciones en función del mejor logro de sus objetivos.

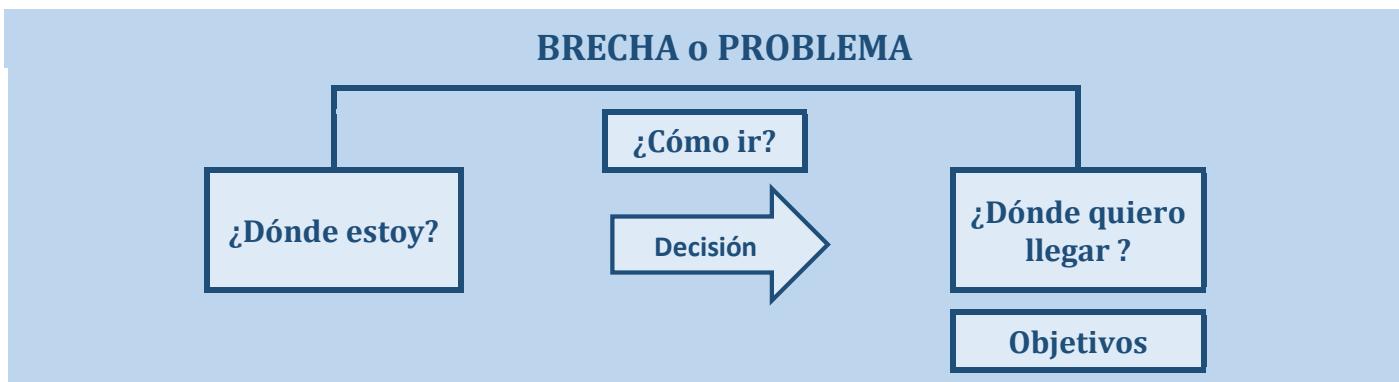
El enfoque tradicional es verticalista y jerárquico, mientras que el enfoque moderno se orienta a una participación intensa de los integrantes de la organización, y se procura que el trabajo sea motivador y estimulante, que los empleados tengan información para comprender ampliamente lo que la organización espera de ellos.

Los nuevos conceptos de gerenciamiento de organizaciones llevan al autocontrol y a la autogestión. Esto se realiza a través de la capacitación que se brinda a las personas en las organizaciones, el trabajo en equipo, la delegación y el creer en que la gente puede comprometerse con sus tareas y que pueden hacerlo bien. Se apunta a que los integrantes de la organización puedan verificar en forma personal el cumplimiento de los objetivos que le fueron establecidos, y así lograr mayor pertenencia y compromiso de la persona para con la organización en la que trabaja y a la que le dedica mucho tiempo de su vida.

Se considera que cuanto más puedan crecer los empleados emocional e intelectualmente, más se comprometerán con el cumplimiento de sus obligaciones, sin necesidad de control.

## Resolución de problemas y toma de decisiones

Gran parte de la actividad humana implica tomar una decisión, es decir elegir una alternativa entre varias posibles. Para que se plantee tal elección debe existir un problema o brecha, es decir, una diferencia entre la situación actual y la situación deseada.



Existe un proceso de toma de decisiones cuando las circunstancias hacen que tenga que tomar un curso de acción y existan alternativas para elegir.

Existe una situación actual, es decir que responde a la pregunta "¿dónde estoy?", y una situación deseada, también llamada objetivo (definido de acuerdo con las cuatro características mencionadas anteriormente), que responde a la pregunta "¿dónde quiero estar?"

Entre la situación actual y el objetivo hay una brecha o problema y, para resolverlo, es necesario tomar una decisión. La palabra problema está tomada en este caso como una situación actual que no satisface al objetivo. La decisión va estar tomada de entre un conjunto de alternativas posibles, por lo menos dos, ya que, si no hay entre qué cursos de acción elegir, si sólo hay una alternativa, entonces no hay que tomar ninguna decisión.

Como se describe en el punto anterior, la planificación es tomar decisiones por anticipado, el problema surge cuando los acontecimientos señalan en un aspecto específico la brecha entre la situación actual y la proyectada, a raíz de que no hubo planificación previa.

El alumno acaba de tomar una decisión: leer, analizar y comprender el capítulo 3 de este libro de texto. ¿Por qué decimos que tomó una decisión? Porque podría haber hecho otras cosas, como salir con amigos, leer otro libro de texto, mirar televisión, escuchar música, leer una novela, charlar por teléfono con amigos o ir a los videojuegos. Éstas son sólo algunas de las alternativas que el alumno tenía. Herbert Simon, autor que realizó importantes aportes a la teoría del comportamiento, se dio cuenta de que la persona que decide no necesariamente va a considerar la totalidad de las alternativas que tiene para elegir. Sólo focalizará en algunas, las que se acuerda, las que tiene más a mano, las que puede identificar.

De ahí surgió la propuesta que Simon hizo de la toma de decisión con racionalidad limitada, esto es, circunscripta a las alternativas que evalúa. El siguiente podría ser un ejemplo en una empresa.

Situación actual:	Los clientes reclaman porque la durabilidad del producto es muy poca respecto de su precio, ellos esperan un producto mejor. Los volúmenes de venta disminuyeron notablemente.
Situación deseada:	Aumentar el porcentaje de unidades de producto a vender por mes.
Problema:	Calidad del producto baja. Clientes insatisfechos.

Este es un ejemplo donde se observa que la empresa debe pensar en alternativas de acción para resolver la brecha o problema y elegir lo que considere como mejor solución.

Los cursos de acción posibles a evaluar por la empresa tendrían que ver con evaluar la relación que existe entre la calidad del producto y el precio que tiene, de manera de:

- incrementar la calidad y el precio, perdiendo algunos clientes;
- disminuir la calidad y también el precio, ganando algunos clientes y perdiendo otros;
- incrementar la calidad, mantener el mismo precio, lo que implica menor porcentaje de ganancia para la empresa, pero posiblemente recuperación de clientes y entonces más ventas.

De estas posibles alternativas, la empresa (su dirección) evalúa qué le conviene para ese momento y selecciona la que implementará, la que podrá en marcha para salvar la diferencia, resolver la brecha o problema y lograr la situación deseada.

Del mismo modo como las personas toman decisiones sobre sus vidas, también toman decisiones para la organización en la que trabajan. Por otro lado, un empleado es contratado por una organización para que tome decisiones sobre la base de los conocimientos que tiene y las circunstancias que rodean la decisión a tomar.

## Etapas del proceso de toma de decisiones

### 1. Formulación del problema

- Identificación de objetivos
- Diagnóstico de la realidad.

### 2. Análisis de alternativas de solución o cursos de acción

- Descripción de cada uno.
- Evaluación de cada uno y comparación.
- Elección del mejor para alcanzar el objetivo.

### 3. Planificación de la implementación o puesta en marcha del curso de acción elegido

- Especificaciones de la alternativa elegida
- Comunicación a las personas involucradas
- Determinación de medidas de seguimiento y control.



Identifiquen las decisiones que toman habitualmente y que nunca antes habían pensado que eran decisiones, teniendo en cuenta el proceso que se describe en esta parte del capítulo. Identifiquen el problema, la situación actual y su objetivo, cuales son las alternativas en las que pensaron y qué eligieron.

## El factor humano

### Conducción y liderazgo efectivo

#### ¿Todos las personas con gente a cargo tienen un mismo estilo de conducción?

Evidentemente no. En todas las organizaciones podemos ver gente con diferentes estilos.

Estilo 1: se asemeja al estilo del "jefe" tradicional. Toma todas las decisiones; no permite interacción y participación para la definición de las metas y el plan; es dueño de toda la información y la suministra parcial o sectorialmente: no delega, indica los trabajos a realizar teniendo en cuenta

las habilidades de cada integrante, no permite crecer; otorga recompensas y castigos en forma arbitraria.

Estilo 2: toma todas las decisiones: distribuye los trabajos; es un gran trabajador. todo lo sabe. todo lo puede; genera dependencia afectiva y favoritismos: otorga recompensas y castigos en forma arbitraria, filtra la información y fomenta canales informales; evita conflictos y promueve un ambiente tranquilo.

Estilo 3: totalmente pasivo. no se compromete con nada. no formula objetivos ni toma decisiones; otorga plena libertad y no controla. tolera fracasos: cumple su obligación formal.

Estilo 4: estimula a los integrantes en la búsqueda de soluciones y en la toma de decisiones, orienta y coordina, busca consenso, consigue que reconozcan sus propias necesidades y limitaciones; expresa lealmente sus conocimientos.

En estas decepciones, el Estilo 1 corresponde a un conductor autoritario: el estilo 2, a uno paternalista; el 3, a uno permisivo. y el 4. a uno democrático. El último estilo es el que mejor permite una conducción efectiva en nuestros tiempos ya que conduciendo, fomenta el surgimiento de líderes en el equipo.

En otros términos. todos son jefes, tienen la función de conducir a su equipo, pero el estilo es lo que los hace diferentes, es la forma en que desarrollan su función. A esto se denomina rol.

### ¿Qué es un líder?

Líder es el rol que desempeña una persona que, ante diferentes situaciones, orienta a su equipo de trabajo hacia los objetivos compartidos y le otorga continuidad y coherencia en el desempeño.

Este rol, que es situacional y rotativo en un equipo de trabajo. se da por diversos factores, entre ellos, por sus aptitudes personales, conocimientos y fuerza de sus convicciones o por las expectativas que al respecto genera en los otros miembros del equipo en cada momento.

### ¿Hay una única forma de liderazgo adecuada?

Muchos autores hablan del liderazgo situacional. Esto significa que según las circunstancias pueden surgir distintos líderes para resolver determinadas situaciones. Por lo tanto, hay conductores y hay líderes. Los conductores tienen su función prescripta por la organización.

Los líderes, al desempeñar roles, son situacionales y se dan en cada situación teniendo en cuenta la persona, el equipo, la organización, el contexto y la interrelación de todas estas variables. El conductor, jefe, gerente, etcétera., es siempre el mismo, el liderazgo lo asumirá, según la situación, quien pueda hacerse cargo de ella o sea reconocido por los demás para llevar al equipo a su objetivo.



*Una de las funciones de un conductor de un equipo es fomentar el desarrollo de nuevos líderes para mejorar el rendimiento del equipo y potenciar los resultados de la empresa.*

Por lo tanto, no hay una forma de liderazgo adecuada, sino que debe evaluarse en función de los objetivos previstos, los resultados alcanzados y los procesos que dan cuenta del logro de los resultados.

Comprender cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan a los resultados permite interpretar cada situación.

Hay diferentes variables que afectarán en el estilo a utilizar el compromiso del conductor con la responsabilidad de sus funciones, su confianza en los miembros del equipo, su seguridad ante situaciones de riesgo y/o incertidumbre, la cultura y los valores de la organización, los objetivos a cumplir, el tiempo disponible, los recursos, la responsabilidad y el compromiso de los integrantes del equipo de trabajo, la competencia, las demandas de los clientes.

## **¿Todos los ejecutivos con personas a cargo son líderes?**

No. Las organizaciones hoy en día están viviendo una crisis muy importante en términos de su figura tradicional de autoridad. Transitan de la antigua figura del jefe capataz a la de una participación activa.

El capataz es alguien que fundamentalmente ordena, revisa, controla y castiga para que se lleve a cabo un conjunto de tareas dentro de las empresas. La función del nuevo gerente no es dar órdenes o sancionar al trabajador, sino fundamentalmente detectar y disolver aquellos obstáculos en el desempeño de los individuos y equipos que están bajo su responsabilidad, estimulando el surgimiento de nuevos líderes situacionales.

En los últimos tiempos se plantea que el desafío del nuevo milenio será formar líderes que sean innovadores, inspiren confianza y nunca pierdan de vista el horizonte. En realidad, el desafío es formar personas que asuman roles de liderazgo en diversas situaciones para resolver problemas del equipo. En la actualidad, más que nunca, hacen falta directivos eficaces. El estilo "yo decido, usted hace" ya no funciona.

Es necesario que quien esté al frente de un equipo sepa motivarlo, sea capaz de movilizar a todos los miembros de la organización hacia un objetivo común, y tenga condiciones como para orquestar el talento de quienes trabajan a su cargo, sin ejercer su propensión al autoritarismo. Los días del gerente "sabelotodo" se fueron para siempre.

- 1. Visiten una empresa y pregúntenle a un gerente, un jefe o un capataz cuál es su función. Averigüen cuáles de las personas a su cargo lideran al equipo y en qué situaciones.**
- 2. Piensen en un director técnico de un equipo de fútbol de un equipo de voleibol femenino u otro deporte en equipo. ¿Cuáles son sus características como conducir el equipo? ¿Qué variables podrían afectar a su estilo?**

## **Edsel: el Cadillac de los errores**

**Un caso para analizar**

Si alguna vez alguien ha introducido el coche equivocado en el mercado erróneo y en el momento menos apropiado, ése ha sido Ford Motor Co.

Durante treinta años, Ford ha tenido que soportar la ignominia de haber sido responsable del desastre empresarial y comercial más infamante de la historia de Estados Unidos: el modelo Edsel.

El Edsel fue anunciado y promocionado como la alternativa definitiva a nivel popular, tras costosas encuestas a nivel nacional que determinaron exactamente qué era lo que los estadounidenses querían de un coche. Los ejecutivos de Ford examinaron cuidadosamente montañas de informes sobre sondeos de mercado e hicieron justo lo contrario de lo que éstos indicaban.

Entonces diseñaron el nuevo coche en comité (grupo de gente que se reúne para resolver algún problema determinado de la empresa). Se tomaron alrededor de 4.000 decisiones ejecutivas sobre los aspectos más insignificantes desde la forma de los picaportes de las puertas hasta la cantidad de cromo en los paragolpes.

Se propusieron 16.000 nombres para el engendro y todos ellos fueron rechazados, incluso los presentados por la poetisa Marianne Moore, contratada por Ford para colaborar en la elección del nombre. No es difícil comprender por qué Ford rechazó sus propuestas, entre las que había nombres tales como "Bala inteligente", "Tortuga utópica" o "Mangosta civique".

Finalmente, la familia Ford decidió dar al coche el nombre de Edsel Ford, único hijo de su fundador, Henry Ford.

Y resultó el más extraño homenaje que se haya podido rendir a nadie. Cuando el coche fue presentado en el otoño de 1957 se multiplicaron los chistes acerca de la forma de tapa de inodoro que tenía la parrilla delantera, su parte trasera desparramada y con alas o el selector de marchas a base de botones en el centro del volante.

Y para desesperación de Ford, eso fue todo lo que hizo la gente, chistes y no comprar. Por si fuera poco, el Edsel fue introducido en el mercado cuando los Estados Unidos sufrió la peor recesión económica desde la Gran Depresión del '30.

Además, el coche estaba plagado de problemas de transmisión y refrigeración, así como pérdidas de aceite. Y el capó y el baúl se atascaban.

Se vendieron tan pocos Edsels que Ford perdió unos U\$S 3.000 en cada unidad. Tras unas pérdidas de 350 millones de dólares en dos años, Ford mandó al Edsel al desguace. Según los cálculos realizados, le hubiera resultado más rentable a Ford regalar a cada comprador de un

Edsel un Mercury nuevo en vez de venderle el Edsel.

*Bruce Nash y Allan Zullo: Cómo hundir su empresa, Madrid, Temas de Hoy, 1990.*

1. *¿Qué funciones fallaron en la organización? ¿Por qué? Fundamenten sus respuestas.*
2. *Analicen cada uno de los principios de administración. señalando cuáles no han sido respetados en este caso.*
3. *¿Qué aspectos del planeamiento, de la gestión y del control fallaron en Ford? ¿Por qué?*
4. *Analicen el proceso de toma de decisiones de Ford. Planteen sus fallas.*
5. *Si ustedes fueran el gerente general de Ford. ¿cómo hubiesen manejado el problema?*

## RESUMEN DE PUNTOS CLAVE

La *administración* como disciplina científica constituye un sistema de conocimientos metódicamente fundamentado, cuyo objeto de estudio son las organizaciones y la administración -en el sentido de conducción, gestión de recursos, etcétera-, de éstas. Así, la administración puede ser concebida desde distintos enfoques: científico, técnico y del arte.

El objeto de la administración son las organizaciones: su coordinación, su dirección su transformación y adaptación a los nuevos desafíos, su crecimiento y su supervivencia. La administración comprende también una tecnología o conjunto de conocimientos en materia de procedimientos, acciones y decisiones, para obtener más eficiencia.

Los *principios de administración* (autoridad, delegación, responsabilidad, división del trabajo, unidad de mando, tramo de control, cadena de mando, unidad de objetivos, eficiencia, definición funcional) son los criterios necesarios para identificar y agrupar el trabajo que debe hacerse en la organización. Además, son necesarios para definir y establecer las relaciones interpersonales con el fin de hacer cooperativo el trabajo de las personas que la componen.

El *proceso de planeamiento* comprende la integración de la toma de decisiones que se adoptan en los diferentes niveles de la organización. Implica que en esos distintos niveles de la organización las personas piensan por anticipado las acciones a desarrollar.

El *proceso de gestión* produce los acontecimientos, acciones, decisiones y operaciones en el mundo real de las transacciones: por ello, la gestión transforma objetivos en resultados

El proceso de control es la comparación entre lo actuado en la realidad y aquello que está previsto. Identifica desvíos, revisa decisiones y planes, y corrige la acción. El control es un proceso continuo y permanente que facilita a la organización su comportamiento orientado al logro de objetivos.

Gran parte de la actividad humana implica tomar una decisión, es decir, elegir una alternativa frente a varias posibles. Para que se plantee tal elección debe existir un problema o brecha, es decir, una diferencia entre la situación actual y la situación deseada. Existe un proceso de toma de decisiones cuando las circunstancias hacen que se tenga que tomar un curso de acción y existan alternativas para elegir.

# ACTIVIDADES

1. ¿En qué piensan ustedes cuando escuchan la palabra "administración", Enumeren por lo menos tres palabras que asocien al término administración. Den un ejemplo.
2. Identifiquen las funciones de administración que se realizan en sus casas. Tomen un ejemplo y piensen quién registra, quien controla y quien informa. Puede pasar que el mismo integrante de sus familias haga las tres cosas. ¿En este caso, encuentra alguna dificultad?
3. Identifiquen los principios de administración en el colegio al que asisten. Describan cada uno y den un ejemplo.
4. Piensen en la visión y en la misión del colegio al que ustedes asisten. Escriban sus definiciones. Compártanlas con sus compañeros y traten de lograr consenso.
5. Piensen qué les gustaría estudiar en el próximo nivel (terciario o universitario) ¿Qué elementos tendrían que tener en cuenta en su decisión? Armen el proceso
6. Realicen en grupos un informe escrito comparando la opinión de diversos autores sobre el concepto de delegación.
7. Propongan alguna situación ante la cual tengan que tomar una decisión. Desarrollen el proceso decisorio siguiendo las etapas sugeridas para tomar decisiones.
8. Entrevisten en grupo a diversas personas que se desempeñen en organizaciones y comparen su opinión sobre el poder y el liderazgo. Elaboren un informe por escrito.

# CAPÍTULO 4

## LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional.....
El diseño de la organización .....
Funciones básicas .....
Funciones de orden superior .....
Niveles jerárquicos.....
División vertical .....
Nivel político, directivo o estratégico .....
Nivel intermedio, táctico o gerencial.....
Nivel Operativo, inferior o de ejecución .....
División horizontal. Criterios de departamentalización .....
Formas tradicionales de departamentalización .....
Centralización y descentralización.....
Instrumentos de organización: lo formal y lo informal .....
Relación entre estructura organizacional y estrategia .....
Lectura para profundizar: ¿Cuáles son los cinco errores cruciales que las empresas suelen cometer cuando piensan en estrategia?.....
Un caso para analizar: Fluor Corporation .....
El factor humano: El trabajo en equipo.....
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE .....
ACTIVIDADES .....

**“La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de todas ellas.”**

Hemry Mintzberg

# LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La *estructura organizacional* es el sistema formal que permite a los administradores asignar trabajo, coordinar tareas y delegar autoridad y responsabilidad para conseguir el eficiente cumplimiento de las metas organizacionales. Es la determinación de quién hará qué, y cómo se combinarán los esfuerzos

La estructura organizacional es el sistema de relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de tareas. La división de tareas establece quién debe hacer qué cosa, y es a través de la integración que se establece la manera como deben combinarse los esfuerzos.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre éstos y en la conducta final de la organización.

## El diseño de la organización

El diseño de la estructura organizacional es la definición de los elementos que la componen, que son los siguientes:

- **Especialización:** es el proceso por el cual se identifican las tareas particulares y se asignan a cada individuo o equipo capacitado para desempeñarlas.
- **Estandarización:** es la información y sistematización de los circuitos que deben seguir los empleados en el desempeño de su tarea.
- **Coordinación:** es la determinación de los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades que desempeña cada individuo, equipo o departamento de una organización.
- **Autoridad:** es quien tiene el derecho a decidir y actuar. En cada organización la autoridad se distribuye de forma diferente.

Supongamos que tenemos que crear la estructura de una organización que se dedicará a la producción de mesas y sillas. Pensemos en las distintas actividades que imaginamos tendremos que llevar a cabo para cumplir con los objetivos propuestos:

- Compra de madera, clavos, pegamento.
- Compra de las herramientas.
- Pago a los proveedores.
- Selección e incorporación de empleados.
- Ventas a clientes.
- Fabricación de mesas y sillas.
- Control del **inventario<sup>20</sup>** de mesas y sillas.
- Entrega de mesas y sillas a los clientes.
- Publicidad y promoción de los productos para conseguir clientes.
- Cobranzas de créditos por ventas a clientes.
- Control de los créditos (importes de facturas que los clientes deben por ventas realizadas).
- Control de asistencia de los empleados.
- Alquiler del lugar donde funcionará la empresa.
- Liquidación de los sueldos y pago a los empleados.

Las actividades mencionadas son algunas de las necesarias para que comencemos con la gestión. La pregunta que debe hacerse es "¿comenzamos ya o primero pensamos en cómo vamos a organizar?". Si optamos por comenzar ya, no vamos a tener en claro quiénes van a tomar la responsabilidad de cada una de las actividades mencionadas ni cuáles serán las vías de comunicación entre cada una de ellas. Correríamos el riesgo de desalentarnos rápidamente por el desorden en el que trabajaríamos.

La otra alternativa es organizarnos. A tal efecto, comenzaremos por realizar una clasificación de las actividades indicadas siguiendo algún **criterio de homogeneización<sup>21</sup>**.

---

<sup>20</sup> **Inventario.** Cantidad de unidades que hay en existencia en un momento dado. Surge de la siguiente ecuación: unidades producidas o compradas, menos unidades vendidas. Serán unidades producidas si la organización es fabricante y compradas si solo comercializa.

<sup>21</sup> **Criterio de homogeneización.** Base que se elige para identificar características comunes entre varios elementos.

De acuerdo con el ejemplo planteado, la clasificación podría hacerse de la siguiente manera.

Actividades	Clasificación en funciones básicas
Compra de madera, clavos, pegamento.	Compras.
Compra de herramientas.	Compras.
Pagos a los proveedores.	Tesorería.
Selección e incorporación de empleados.	Recursos Humanos.
Venta a clientes.	Ventas.
Fabricación de mesas y sillas.	Producción.
Entrega de mesas y sillas a los clientes.	Distribución.
Publicidad y promoción de los productos para conseguir clientes.	Promociones.
Cobranza de los créditos por ventas a clientes.	Créditos y Cobranzas.
Control de los créditos (importes de facturas que los clientes deben por ventas realizadas).	Créditos y Cobranzas.
Control de asistencia de los empleados.	Recursos humanos.
Alquiler del lugar donde funcionara la empresa	Gestión fuera de rutina.
Liquidación de los sueldos y pago a los empleados.	Recursos Humanos.
Análisis de compra de un equipo computarizado de alto rendimiento para el corte de madera.	Gestión fuera de rutina.
Trámites para la inscripción de la empresa ante organismos oficiales de control.	Gestión fuera de rutina.

En el ejemplo, se originaron actividades rutinarias y fuera de rutina. Las rutinarias son las que van a realizarse permanentemente, todos los días o con una alta frecuencia, de la misma manera, contando siempre con la misma fuente de información y originando siempre un mismo formato de contenido de información. En resumen, existe un proceso estándar previsto en la empresa para llevar a cabo la actividad, disminuyéndose la incertidumbre frente a su realización.

En cambio, las actividades no rutinarias son las que se realizan esporádicamente, en muchos casos por única vez, sin que exista un proceso estándar interno previsto para realizarla. En el ejemplo, son los casos de alquiler del lugar donde funcionará la empresa y los trámites para la inscripción de ésta ante organismos oficiales de contralor. Estas actividades se llevan a cabo esporádicamente y pueden o no responder a estándares fijados por entes externos a la empresa.



*En una fábrica los procesos son rutinarios. El mantenimiento de las maquinarias, aunque con distinta frecuencia, tiene su rutina. Los acontecimientos imprevistos, como una rutina, son una actividad fuera de rutina.*

## FUNCIONES BÁSICAS

A partir del proceso de clasificación de las actividades, hemos detectado funciones básicas que están mostradas en la columna de "Clasificación en funciones básicas" y decimos que, por ejemplo, Recursos Humanos va a tener la responsabilidad de realizar las siguientes actividades: selección e incorporación de empleados; control de asistencia de los empleados; liquidación de los sueldos y pago a los empleados. Y así con el resto de las actividades y funciones que han sido previstas en el ejemplo. Podemos visualizar en un gráfico las clasificaciones de las funciones básicas que hemos detectado hasta el momento:



Analicen en su escuela, en su casa, en un hospital, en un negocio o en cualquier otra organización, cuales son las actividades de rutina y las de fuera de rutina que puedan identificar.

## FUNCIONES DE ORDEN SUPERIOR

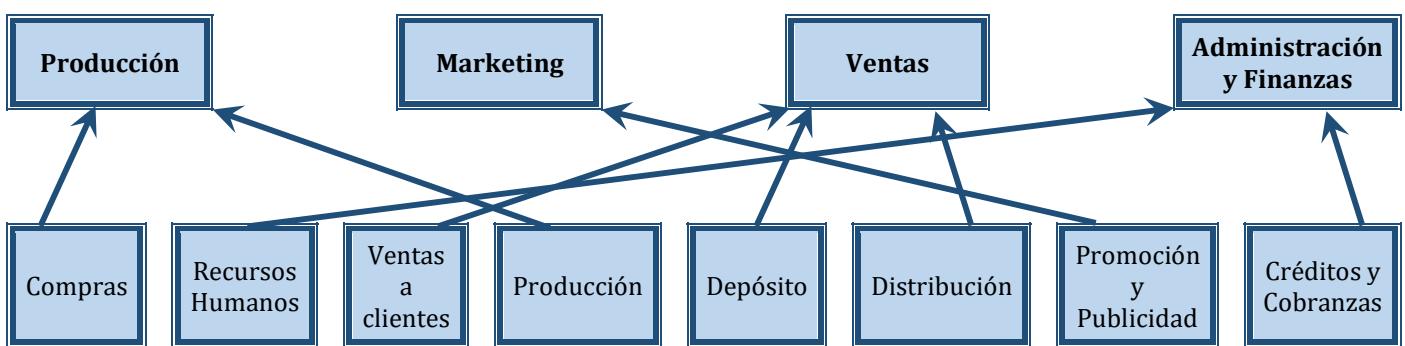
Además de las funciones básicas, también existen en la organización funciones de orden superior:



Cada función de orden superior se puede definir de la siguiente manera:

- **Producción:** todas las actividades relacionadas con la transformación de la madera en mesas y sillas, incluyendo la adquisición o aprovisionamiento de la madera y los materiales necesarios en la producción.
- **Marketing:** todas las actividades tendientes a conocer las necesidades y gustos de los clientes que compran mesas y sillas y a hacer conocer los productos de la empresa a los clientes.
- **Ventas:** todas las actividades involucradas desde el momento en que se detectó la necesidad de mesas y sillas de un cliente específico hasta que se vendieron, facturaron y entregaron los productos.
- **Administración y Finanzas:** todas las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos, de la información, del dinero y de la custodia de los bienes.

Las funciones básicas se relacionan con las funciones de orden superior de la siguiente manera:



En el gráfico anterior se puede apreciar lo siguiente:

La función básica	Está contenida en la función de orden superior
Compras	Producción
Recursos Humanos	Administración y Finanzas
Ventas a Clientes	Ventas
Producción	Producción
Depósito	Ventas
Distribución	Ventas
Promoción y Publicidad	Marketing
Créditos y Cobranzas	Administración y Finanzas

## NIVELES JERÁRQUICOS

En toda estructura organizacional conviven dos criterios que se utilizan para dividirla, organizarla y comprender mejor las relaciones laborales entre sus miembros. Estos criterios son la división vertical y la división horizontal. El criterio de *división vertical* refiere a la cantidad de niveles jerárquicos que tiene una organización. El criterio de división horizontal indica la variedad y los tipos de departamentos en que se distribuyen las funciones definidas.

En las *organizaciones formales*<sup>22</sup> existe una división en escalas de mando que otorgan autoridad a las personas que se designan en los niveles superiores para prever, organizar, ordenar, coordinar y controlar las actividades que realizan las personas que tienen a su cargo.

La *autoridad* es el derecho que tiene el que ocupa la función de dar órdenes y es el poder de exigir obediencia en la ejecución de determinadas tareas. Es decir, le confiere a una dirigir y coordinar las tareas de sus subordinados en la consecución de los objetivos organizacionales. La jerarquía está dada por la posición formal en que una persona se encuentra autorizada para dar órdenes a otra u otras personas.

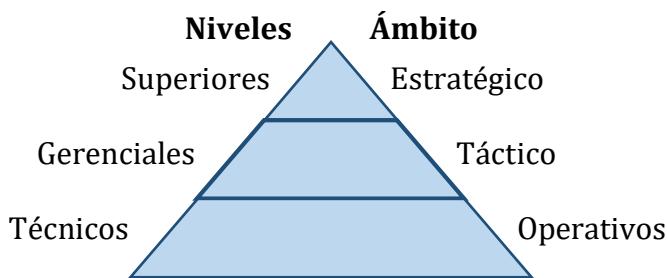
Se define a un *área de responsabilidad* como un sector o departamento de la organización (independientemente de su nivel jerárquico) que toma el compromiso por el cumplimiento de una tarea que dicha organización necesita para el logro de sus objetivos. Por consiguiente, esa área responde ante la organización por los resultados que genera su gestión (sean estos satisfactorios o insatisfactorios).

La autoridad y la responsabilidad son acumulativas; esto significa que a medida que se asciende en la jerarquía organizacional, aumenta el grado de autoridad y responsabilidad en el cargo.

## División vertical

Esta división consiste en discriminar niveles jerárquicos de acuerdo con la clase, el grado y el tipo de decisiones que cada uno de estos niveles puede tomar.

Generalmente existen tres niveles organizativos: el nivel político, directivo o estratégico; el nivel intermedio, táctico o gerencial, y el nivel operativo, inferior o de ejecución. Por lo tanto, una estructura organizacional tipo tiene la siguiente forma:



La forma piramidal de una estructura tipo tiene que ver con la cantidad de funciones en cada nivel, ya que existen más funciones en la base de la pirámide que en su parte superior.

Los *niveles superiores* (directorio, gerencia general) tienen a su cargo las estrategias de la organización (objetivos que le dan dirección a la acción), mientras que los niveles gerenciales interpretan las estrategias de los niveles superiores, las transforman en planes y programas y controlan que dichos planes, y programas se cumplan. Por último, los niveles técnicos se ocupan de las operaciones, es decir, de las acciones concretas.

## NIVEL POLITICO, DIRECTIVO O ESTRATÉGICO

Se atribuye a este nivel la máxima responsabilidad en la fijación de los parámetros de comportamiento y acción de las organizaciones, que se da a través del establecimiento de objetivos,

<sup>22</sup> *Organizaciones formales*. Aquellas que se definen por el escrito o a través de cualquier documento que revista el carácter de "legal" para la organización.

estrategias y metas a alcanzar. Asimismo, define las políticas a través de las cuales se habrán de conseguir.

Este nivel es el encargado de "ver el negocio" de la organización, es decir, vislumbrar más allá de las fronteras físicas y del presente de esa organización cuáles son las oportunidades que se presentan para que ingresen recursos económicos perdurables que contribuyan a su supervivencia, crecimiento y generación de **utilidades<sup>23</sup>**.

Las decisiones de este nivel abarcan a toda la organización y su impacto se puede dar tanto en el corto como en el mediano o largo plazo

Las principales funciones del nivel estratégico son mantener el funcionamiento de la organización como una unidad integrada; desarrollar las condiciones para que la organización se vincule con su entorno (a través de actividades denominadas "de enlace", es decir, de desarrollo de contactos); negociar con los principales actores del entorno (clientes y proveedores importantes, gobiernos nacionales, provinciales o municipales); recibir información sustancial para la organización a través de contactos con otros dirigentes de primer nivel, etcétera.

También se encarga de tomar decisiones-puertas adentro- para adecuar la organización a las exigencias del negocio y sus posibilidades internas, dadas fundamentalmente por la disponibilidad de recursos (máquinas, materias primas, gente, etcétera). Algunos ejemplos de estas decisiones son definir los departamentos en los que se habrá de dividir la organización aprobar los planes de acción propuestos por el nivel medio, decidir un tras lado geográfico de la sede, etcétera.

Los integrantes del nivel directivo pueden ser una persona o varias, según la organización y se denominan de diversas formas: asambleas de **accionistas<sup>24</sup>**, comité ejecutivo, comisión directiva, presidente, director general, director ejecutivo, gerente general, entre otras.

También se vinculan a este nivel asesorías profesionales, como la legal, la impositiva, la contable-financiera, los analistas de estrategia (de *marketing*, de tecnología, comercial, etcétera). Esto se debe a que muchas veces, por una cuestión económica, la organización no puede tener como personal propio especialistas en cada una de estas áreas, entonces los contrata como asesores, consultores por temas puntuales, problemas específicos, de única vez o de poca ocurrencia.

En conclusión, éste es un nivel político integrado por los altos ejecutivos de dirección cuyas actividades se concentran en determinar objetivos, metas, estrategias y políticas que permitan que la organización se movilice para conseguir los fines que se propone.



Averigüen en su escuela cuáles son los cargos administrativos y muéstrenlos en forma de pirámide tal como lo hemos indicado en la página anterior.

## NIVEL INTERMEDIO, TÁCTICO O GERENCIAL

En este nivel se sitúan las áreas administrativas, y en él se programan, coordinan y controlan las actividades de los niveles inferiores.

*La base operativa de toda organización es de vital importancia para la realización de las acciones concretas que alcanzan o superan los objetivos propuestos por la cúpula de ésta.*



Se recopila información y se asignan recursos y por medio de la planificación en el nivel operativo se transforman los objetivos establecidos en el nivel estratégico en metas concretas y planes de trabajo.

<sup>23</sup> **Utilidades.** Ingresos o ganancias que reporta el trabajo o el comercio.

<sup>24</sup> **Accionista.** Poseedor de una o varias acciones (partes) dentro de una sociedad.

En este nivel comienza la especialización y responsabilidad por una porción de las actividades de la organización (área en particular, por ejemplo: Producción, Comercialización, Recursos Humanos, Finanzas, Administración, etcétera).

Los procesos administrativos que le competen al nivel intermedio comprenden las actividades de planear, gestionar y controlar un aspecto específico de las actividades totales de la organización. Por ejemplo, una vez decidida la estrategia de liderar el mercado de autos, una empresa automotriz requerirá de su gerencia de Producción que planifique el trabajo de producción en planta, verifique la calidad de los autos que salen hechos de la línea de montaje, gestione la organización de los diversos turnos de los equipos de trabajo (la industria automotriz trabaja 24 horas), planifique y cumpla las disposiciones técnicas referidas al mantenimiento de las máquinas, etcétera.

Este nivel organizativo resulta de una gran extensión jerárquica, pues abarca una amplia gama de cargos hasta llegar al nivel operativo. Está compuesto por todos los individuos que intervienen como intermediarios entre los máximos directivos de la organización y quienes realizan las operaciones en los niveles inferiores. Esto se logra a través del proceso de delegación, por el que se desciende bajo jerarquías de mando con diferentes grados de autoridad y extensión de responsabilidad.

Entre los cargos típicos del nivel táctico se pueden nombrar: gerentes de áreas, de departamento, de división, jefes, supervisores, capataces, encargados, viceministros, secretarios de Estado, subsecretarios, decanos universitarios, secretarios académicos, directores de departamentos de áreas de conocimiento (economía, derecho, filosofía, psicología, etcétera).

Es múltiple la cantidad y variedad de puestos característicos de este nivel, que dependen del tamaño de la organización, de la tecnología que utiliza y de lo complejas que sean las tareas a coordinar. En determinados casos es tan amplia la variedad y cantidad que resulta difícil establecer el final de este nivel y el comienzo del próximo, el nivel operativo.

Cuanto más se descienda de nivel, el puesto se torna más específico, los tiempos para tomar decisiones son de menor duración, el alcance de éstas también es menor en cuanto a quién abarca y a qué plazo (en este nivel jerárquico se trabaja a mediano y a corto plazo), y se requerirá de cada individuo mayor posibilidad y capacidad de acción.

Se pueden enumerar algunas de las funciones más importantes de los ejecutivos de nivel medio:

- Mantener contactos con otras personas ajenas a su área, dentro de la organización y ajenas a ella, para lograr la necesaria coordinación de su unidad con las demás. Por ejemplo, es probable que el jefe de Producción intercambie opiniones con el jefe de Marketing y el de Ventas para decidir cómo será la promoción, publicidad y comercialización de los productos que fabrica la empresa.
- Desarrollar los caminos por los que su área o unidad operativa lograr los fines específicos asignados, metas, etcétera (estrategia particular condicionada por la estrategia global de la organización).
- Asignar los recursos que debe administrar su área o unidad operativa. Recursos económicos, humanos, materiales, etcétera.
- Recibir, procesar y transmitir información externa a su área a los sectores interesados, para integrarla con la organización y con el entorno.

En cuanto a la estructura del nivel intermedio, se privilegia la división del trabajo y, por ende, la especialización. A partir de allí se estructuran los vectores y/o áreas, teniendo en cuenta tareas funcionalmente homogéneas o centradas en un mismo propósito o producto, por ejemplo: todos los que salen a vender, en una gerencia de Ventas; los que se encargan de proveer recursos a la organización, en un área de Compras; quienes administran los flujos entrantes y salientes de dinero, en una gerencia de Finanzas, etcétera.



**En el nivel nacional, el nivel estratégico es el Poder Ejecutivo ¿Cómo está compuesto? ¿Qué tipo de decisiones toma y como lo hace? Si tiene dudas, consulte la Constitución Nacional.**

## NIVEL OPERATIVO, INFERIOR O DE EJECUCIÓN

En este nivel se opera sobre tareas concretas que corresponden a cada especialización que exista en la organización.

Operarios y empleados con su participación activa producen la dinámica organizativa. Para ello aplican las normas, los procedimientos y las instrucciones adoptadas por la organización para cada sector.

Esta dinámica organizativa se da en dos sentidos:

- Uno físico, cuando la persona actúa en operaciones de fabricación, manufactura, elaboración, etcétera, transformando materias primas, montando partes, fraccionando productos, vendiendo o visitando clientes, trasladando mercadería, o vinculándose con una máquina, equipo o instrumento tecnológico para producir un producto o servicio;
- Otro administrativo, cuando la persona participa en los trámites o circuitos que ha establecido la organización para incorporar las transacciones que se producen en ella.

El nivel operativo es el centro de cualquier organización, ya que en él intervienen todos los miembros que realizan el trabajo básico relacionado directa o indirectamente con la producción y venta de productos y/o servicios, es decir, quienes producen los elementos esenciales para el normal desarrollo de las actividades de la organización.

Los cargos del nivel de ejecución se denominan empleados, operarios, obreros, peones, auxiliares, vendedores, asistentes, cadetes, ayudantes, etcétera.

El alcance de las acciones y decisiones en la base operativa son los más cortos en la estructura, ya que se decide para el momento o para un corto plazo. Las acciones repercuten inmediatamente en el producto o servicio que la organización ofrece, o bien en los reportes administrativos rutinarios e inmediatos que la organización genera con su movimiento.



Elijan una empresa y diferencien los tres niveles jerárquicos agrupando a cada uno por el nombre de sus puestos.

## División horizontal.

### Criterios de departamentalización

Como se mencionó anteriormente, la división horizontal de una organización está relacionada con el tipo y variedad de departamentos que se piensan para su mejor funcionamiento.

Los *departamentos* son sectores que agrupan actividades homogéneas, esto es, del mismo tipo. Por ejemplo, en un departamento comercial se agruparán las funciones que se relacionen con la venta del producto o servicio, desde la investigación de mercados, el marketing, la publicidad, las ventas o la planificación comercial.

El proceso de agrupación de actividades homogéneas en departamentos se denomina departamentalización. Este proceso debe ser el resultado final -luego de un exhaustivo análisis de las actividades- en el que se decide qué trabajo debe ejecutarse, qué tipo de decisiones deben tomarse y en qué sectores, quiénes son los responsables del cumplimiento de la tarea, de quiénes dependen, quiénes dependen de ellos, etcétera.

Según Koontz y Weihrich, autores especialistas en administración, "se debe insistir en que no existe una forma perfecta de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o a todas las situaciones. El patrón utilizado dependerá de las situaciones en particular y de lo que los administradores crean que producirá los mejores resultados ante la situación que enfrentan".

Esta definición permite entender que cada organización departamentalizará de acuerdo con sus necesidades y, además, lo hará con el criterio que considere para cada sector. Es decir que, si resulta conveniente, se puede utilizar un criterio para departamentalizar un área y otro para organizar otra área.

Seleccionar el criterio de departamentalización es un factor más que indica cuál es el tipo de estructura que la organización necesita para llevar adelante sus tareas y cumplir con los objetivos que se propone.

## FORMAS TRADICIONALES DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

Los criterios de agrupación más usuales son siete: 1) por tiempo; 2) por funciones; 3) por área geográfica; 4) por proceso; 5) por producto 6) por tipo de cliente; 7) matricial.

### Agrupación por tiempo

Consiste en concentrar las actividades sobre la base del tiempo en que se desarrollan. Es común encontrar este tipo de departamentalización en empresas productoras con producción continua (las 24 horas del día), en sus áreas productivas que dividen a sus operarios por turnos. También se utiliza en hoteles, hospitales, cuarteles de bomberos y otras organizaciones que trabajan las 24 horas.

### Agrupación por funciones

Radica en aglutinar las actividades de acuerdo con una serie de funciones que en todas las organizaciones aparecen desarrolladas en mayor o en menor grado, integrando lo que se conoce como "ciclo de la organización": comprar, pagar, procesar, vender y cobrar bienes, servicios o información. Este criterio de departamentalización es el más difundido porque refleja lógicamente las funciones básicas, facilita la especialización de tareas y contribuye a la planificación y el control a nivel estratégico.

Ejemplo de este criterio es dividir la organización en áreas como Producción, Comercialización, Recursos Humanos, Finanzas, Administración, Operaciones, Sistemas, etcétera.



*Las empresas grandes que tienen amplia distribución geográfica encuentran en la departamentalización por zona geográfica una manera más eficiente de gestionar los temas locales y satisfacer mejor las necesidades de los clientes de esa ciudad o zona.*

### Agrupación por área geográfica

Este tipo de división se da en organizaciones que poseen varias sedes, sucursales o filiales, distribuidas en distintos territorios, con características diferentes

Esta agrupación persigue la finalidad de que se puedan tomar decisiones relacionadas con asuntos locales que no son trasladables al resto de la organización o de las sedes/sucursales/filiales localizadas en otra zona. De esta manera, la organización logra especializarse en esa zona específica y puede gestionar en forma más eficiente en esa localidad.

Es común que las áreas comerciales o de ventas utilicen este criterio, por ejemplo, las gerencias zonales de los bancos (Noroeste, Sur, Cuyo, Patagonia, Capital Federal, Litoral, etcétera).

### Agrupación por proceso

Significa concentrar las actividades en relación con la secuencia del proceso de fabricación o producción de un bien o servicio, haciendo posibles el mejor uso de las instalaciones, la disposición de las maquinarias y equipos, y la especialización de las personas en cuanto a las exigencias de la tecnología empleada.

Se utiliza en organizaciones con procesos productivos complejos, específicos y diferenciados, y se aplica en áreas de producción.

### Agrupación por producto

Implica reunir las actividades vinculándolas con los productos o servicios que brinda la organización.

Este tipo de agrupación es muy utilizado porque facilita la especialización y el conocimiento de los requerimientos específicos para el aseguramiento de la calidad de los productos o servicios, o de su mejor venta. Es el caso de algunas empresas que fabrican y venden champús, que dividen su área productiva de acuerdo con su línea antigrasos, anticaspa o cabellos normales.

## Agrupación por tipo de cliente

Este criterio de departamentalización busca aunar actividades para responder a las demandas específicas que los clientes efectúan a la organización, haciendo posible el conocimiento en profundidad de sus gustos y preferencias, así como el nivel de calidad y atención que requieren.

Por ejemplo, algunas firmas que fabrican ropa de moda, dividen sus locales comerciales en locales para su línea de mujer o de bebés. Las compañías de telecomunicaciones cuentan con departamentos distintos para atender a grandes empresas y a clientes individuales (casas de familia). Estos clientes suelen requerir distintos métodos de venta, distintas características de producto y, algunas veces, servicios diferentes.

## Agrupación matricial

Este tipo de agrupación emplea un sistema de mando múltiple. Los empleados pasan de una tarea a otra y pueden tener varias obligaciones a la vez ante los gerentes de distintos proyectos. Las prioridades de estas tareas se valoran a partir de los intereses globales de la empresa.

## Estructuras múltiples

Las organizaciones no se limitan al empleo exclusivo de un solo tipo de estructura. Utilizan y combinan libremente todos los tipos de agrupamientos descriptos anteriormente, de acuerdo con las necesidades que tienen de organizarse para cumplir con la estrategia definida. A esto se llama "estructuras múltiples"

En la industria automotriz es muy habitual que se combine la agrupación por función y por producto: por ejemplo, para cada producto hay un "jefe de producto" (camionetas, autos, camiones) y para cada función tienen un "jefe de departamento o división" (Marketing, Finanzas, Producción).

# CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

La centralización y la descentralización son dos conceptos relacionados con la delegación, y determinarán la forma en que ésta se estructurará de acuerdo con quiénes y cuántos tomarán qué decisiones. Estos factores tienen una relación directa con la autoridad que se le habrá de conferir a cada persona y con la información compartida con ellos.

En el caso en que las decisiones, la autoridad y la información se concentren en la cúspide de la organización, se trata de un caso de centralización. Cuando se distribuyen la autoridad, la información y el poder de decisión entre los niveles de la organización, se trata de un caso de descentralización. En este caso, la autoridad de tomar decisiones se dispersa en una estructura organizacional a través de un proceso de delegación en los diferentes subordinados. Esta delegación debe ser clara, completa y suficiente.

La descentralización será mayor cuanto mayor sea el número de decisiones que se tomen en los niveles inferiores, y que dichas decisiones sean importantes, afecten a las diferentes funciones de la organización y no requieran la aprobación de otros.

Los criterios que se tienen en cuenta para descentralizar o no son la cantidad de decisiones, su importancia, la cantidad de funciones involucradas en cada decisión y el grado de verificación que ellas necesitan.

La centralización y la descentralización no son sistemas de administración buenos o malos por sí solos; es una cuestión de medida en la que se trata únicamente de hallar el equilibrio favorable a la organización.

En la descentralización hay que tomar en cuenta diversos factores: el costo de la decisión, las políticas de la organización, su tamaño, el estilo de conducción, los métodos de control disponibles, los sistemas de información con los que se cuenta y el ritmo de los cambios (tanto internos como en el entorno). Las ventajas de descentralizar son las siguientes:

- Las decisiones son más rápidas.
- La conducción es más flexible y democrática.
- Se logran actitudes más positivas de los miembros de la organización.

- Se adquiere mejor experiencia y aprendizaje.



Elijan una organización y analicen sus criterios de departamentalización. ¿Cómo consideran que funcionaría aplicando los otros criterios?

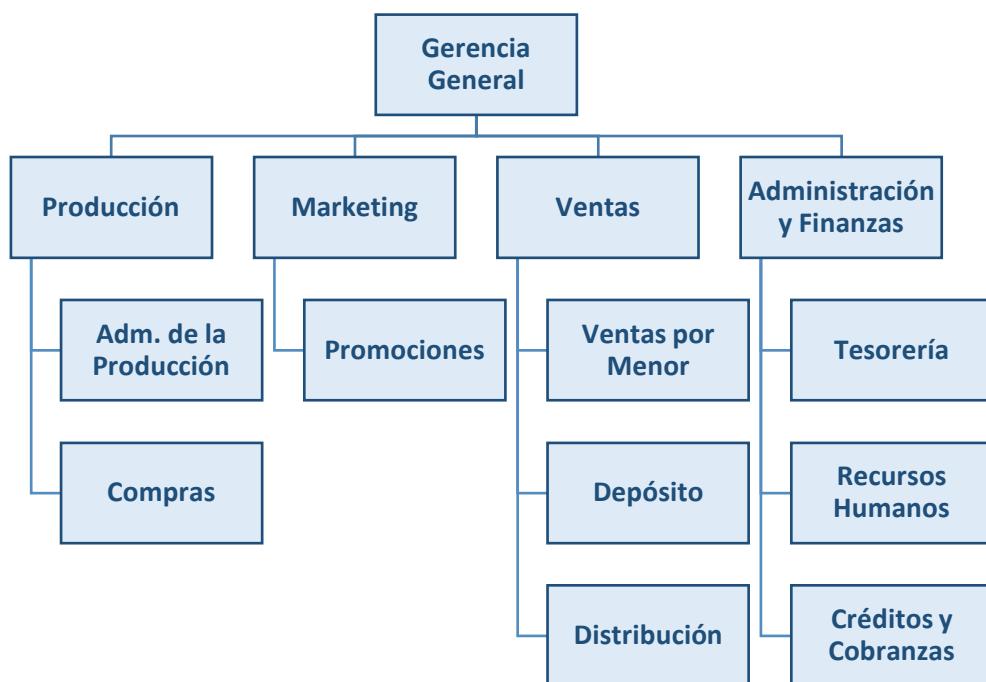
## INSTRUMENTOS DE ORGANIZACIÓN: LO FORMAL Y LO INFORMAL

Los instrumentos se utilizan para representar la estructura de la organización, de modo que permita su rápida comprensión y facilite el análisis.

Lo *formal* se puede identificar con los elementos visibles, que pueden ser representados por medio de técnicas o modelos de modo tal que permita su rápida comprensión y facilite el análisis. Algunas de estas técnicas son:

- **Organigrama**

Una vez distinguidas las funciones de orden superior y las funciones básicas contenidas en cada una, la pregunta es si resulta necesario establecer algún mecanismo de coordinación entre las funciones de orden superior a los efectos de resolver cuestiones que tengan que ver con la asignación de recursos, con la resolución de conflictos entre las funciones y con la transmisión de grandes lineamientos relativos a las estrategias fijadas. La respuesta es que es necesario establecer una función coordinadora y de jerarquía superior a la que llamaremos, por ejemplo, gerencia general. Entonces tenemos:



Este gráfico es un *organigrama* y muestra las funciones definidas y las líneas de autoridad y responsabilidad. Las líneas indican las relaciones de autoridad dentro de la escala jerárquica definida de la estructura de la organización. Por ejemplo, toda el área que corresponde a la función básica de Ventas estará a cargo de una persona que ejercerá la autoridad conferida sobre las personas responsables de las funciones básicas de ventas por menor, depósito de productos terminados y distribución. Esto quiere decir que los responsables de cada una de estas funciones informarán al responsable de Ventas sobre la gestión de cada uno de ellos y recibirán órdenes del responsable de Ventas.

El organigrama se define y diseña desde la dirección (nivel superior) de la organización, y en muchos casos se participa a la línea media (nivel medio). Se revisa y modifica en forma continua, en la medida en que la organización cambie su estrategia y este cambio implique una modificación en su estructura, que debe trasladarse al organigrama para que quede representado.

#### ■ **Manual de funciones**

Determina la finalidad del sector o del puesto en cuestión. Describe el puesto, las tareas o actividades que lleva a cabo (responsabilidad) y la dependencia respecto de otro puesto de trabajo (autoridad). Asimismo, define la información a ser recibida y la información que el puesto o cargo genere.

#### ■ **Manual de procedimientos**

Muestra el recorrido de la información mediante gráficos (realizados con símbolos) llamados cursogramas o fluogramas. Este manual describe las conexiones entre las partes de la estructura y responde a las preguntas cómo, dónde y cuándo se llevan a cabo las actividades.

#### ■ **Circuitos y procedimientos**

Estos modelos, a través de símbolos convencionales y reglas de construcción, representan cómo es el recorrido de la información por la estructura. Se los llama "circuitos", "rutinas" o "procedimientos".

Es necesario precisar cómo, dónde y cuándo se deben hacer las actividades que componen los principales procedimientos de trabajo en la organización y que fueron distribuidos por el organigrama y el manual de funciones.

Hasta aquí se han descripto los componentes formales de la estructura organizacional, es decir, sus elementos visibles, escritos y estandarizados. Pero también existen componentes informales de la estructura que son los no visibles, los que no están escritos y que no pueden ser representados en modelos.

Entre otros, se distinguen los indicados a continuación.

#### ■ **Relaciones de poder**

El poder es la influencia ejercida sobre las decisiones de una o más personas. En toda organización existe el poder de las personas y las relaciones que se dan entre ellas a partir de la influencia del poder. Por ejemplo, ¿quién tendrá más poder, la persona que fija los sueldos en la organización o el mensajero de la correspondencia? El que fija los sueldos maneja un factor que interesa mucho a los empleados, el sueldo. En cambio, el mensajero se limita a retirar y entregar la correspondencia. Por lo tanto, la persona que fija los sueldos tendrá más poder que el mensajero y el área a la que pertenece tendrá más poder que el área a la que pertenece el mensajero.

#### ■ **Intereses**

En toda organización existen intereses u objetivos personales. Cuando son compartidos se dice que son "intereses grupales". Cuando son representativos del grupo que dirige el nivel máximo de la organización se denominan "intereses organizacionales". Las personas y los grupos luchan por tener más poder y por hacer valer sus propios intereses por sobre los intereses de los demás. Estas luchas afectan de una u otra manera a las relaciones de poder y, por ende, a la estructura organizacional.

#### ■ **Alianzas**

Una *alianza* es la unión de dos o más personas o sectores dentro de la organización que persiguen un objetivo en común. Por ejemplo, dos personas pueden unir sus fuerzas y capacidades para actuar en contra de otra con la intención de disminuir su poder y hacer prevalecer sus propios intereses. Si bien estas alianzas no figuran en el organigrama, existen y afectan a la estructura organizacional.

Otros componentes informales son el lenguaje que se utiliza para comunicarse, las ceremonias que se utilizan en ciertos acontecimientos, los mitos acerca del origen de la empresa y las manifestaciones de poder (las ubicaciones de las oficinas, los muebles en cada una de ellas, etcétera).

## **RELACIÓN ENTRE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA**

En el capítulo anterior se mencionó que el diseño del sistema organizacional implica que el gerente general adopte una estructura en función de la estrategia que defina la organización, establezca las

tareas y las personas que las realizarán, administre la información y la toma de decisiones entre otros aspectos.

En el diseño de la estructura hay que tener en cuenta el tipo de negocio en que la organización se encuentra y, principalmente, la estrategia que ésta define para cumplir con sus objetivos.

La *estrategia* es la elección de un curso de acción entre otros alternativos. Dicha elección tiene impacto significativo sobre el rumbo de la organización, por ejemplo, elección de productos, políticas de precios, selección de recursos humanos, fuentes de financiamiento, entre otros.

El contexto se encuentra en continuo cambio. Por lo tanto, el desafío que enfrentan quienes administran organizaciones es transformar ese cambio en oportunidades para la organización, aprendiendo a controlarlo, anticipándose, asimilando el impacto que pueda ocasionar y modificando todo lo necesario. La estructura de las organizaciones presenta determinadas características en un momento dado y bajo ciertas condiciones, pero tiene la capacidad de adaptación y ajuste cuando se produce algún cambio en el entorno.

En arquitectura, la frase "la forma depende de la función" es aplicable a un principio básico en el diseño de una vivienda, ya que, por ejemplo, resultaría incómodo que para llegar al baño haya que pasar por la cocina. En administración existe un principio análogo "la estructura depende la estrategia. El cumplir con este principio no es garantía de un excelente desempeño organizacional, pero el no respetarlo seguramente debilita la productividad en una organización. En este sentido, el orden sería el siguiente: luego del proceso de planeamiento, la organización define sus estrategias, y a partir de ellas piensa en la estructura organizativa requerida para llevarlas a cabo. La estructura sigue a la estrategia porque es un elemento indispensable para ponerla en práctica. El diseño de la estructura es un medio necesario para poner en marcha el plan estratégico.

Las organizaciones, en general, revisan en forma periódica algunas cuestiones, para poder pensar si se está siguiendo la estrategia adecuada para el momento por el cual está pasando esa organización. Estos planteos son los siguientes:

- Las actividades que hoy se realizan, ¿son indispensables o pueden ser eliminadas? En otros términos, ¿agregan valor o no?
- ¿Existen actividades que hoy no se realizan y que agregarían valor al negocio de la organización?
- ¿Hasta qué punto es necesario fijar estándares para las actividades?
- ¿Tenemos en claro las habilidades que se necesitan en cada puesto de trabajo para la ejecución de las actividades que le corresponden?

El debate interno sobre estas cuestiones aporta elementos clave para el armado de una adecuada estructura organizacional. Por otra parte, el cuestionamiento de los puntos indicados debe ser permanente a los efectos de ir adaptando la estructura a los acontecimientos cambiantes en el medio ambiente. Por ejemplo, si la demanda de los clientes respecto del tipo de sillas que la empresa fabrica disminuye notoriamente, resultará necesario analizar el nuevo tipo de demanda, fijar una nueva estrategia comercial y de producción y adaptar la estructura a la nueva estrategia. Gráficamente se lo puede resumir de la siguiente manera:



En última instancia, ¿para qué se arma la estructura de una organización?

- Hace que el comportamiento de las personas que trabajan en la organización sea más previsible, y así se evita que cada uno haga su trabajo de la manera que se le ocurra.
- Ayuda a describir, formalizar y representar las actividades de la organización en un modelo representativo de la realidad.
- Clarifica las interrelaciones entre los empleados.
- Ayuda a alinear la estructura con la estrategia de la organización.

- Proporciona una visión más sistemática de la organización (interrelación de las partes como un todo).

Son diversos los instrumentos en los que quedarán plasmados estos planteos: organigramas, manual de funciones, normativas, planillas, programas de producción, reportes, catálogos de productos o servicios, etcétera. El uso de instrumentos formales y su difusión interna colaborarán en el entendimiento, acatamiento y puesta en práctica por parte de los integrantes de cada sector de la organización.

Apoyándonos en los conceptos indicados y en el ejemplo brindado, podemos comprender la definición que ha dado Henry Mintzberg (autor contemporáneo estadounidense sobre temas de administración) sobre la estructura organizacional: "La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas".

En esta definición se distinguen dos puntos importantes: la división del trabajo en diferentes tareas y la coordinación entre esas tareas. Como en el ejemplo de la empresa maderera, primero se divide el trabajo a realizar en distintas actividades, para luego establecer pautas para que esas actividades estén coordinadas entre sí.

### **Lectura para profundizar**

#### **¿Cuáles son los cinco errores cruciales que las empresas suelen cometer cuando piensan en estrategia?**

El primer temor mortal es creer que los cambios comienzan en la cúpula de la compañía.

El segundo, definir a la empresa en términos de su negocio actual en lugar de definirla en términos de posibilidades futuras.

El tercer gran error es suponer que la estrategia que ayudó a crear riqueza en el pasado va a funcionar en el futuro.

La cuarta equivocación: presumir que una empresa profundamente innovadora se puede crear fácilmente. De ninguna manera. Para empezar, hay que lograr que los empleados aprendan a ser creativos, innovadores, flexibles, activos, entre otras características.

Finalmente, creo que el último gran error -y probablemente el más peligroso- es que la empresa no pueda dejar de sentir nostalgia por el pasado.

#### **¿Quiénes podrán "liderar la revolución"?**

Hay que tener en cuenta dos premisas básicas. En primer lugar, las empresas tendrán que cambiar, y de manera radical, no en etapas, porque el mundo está cambiando de manera radical. Quien no lo acompañe en esa transformación pasará a ser irrelevante. En segundo lugar, los cambios revolucionarios no empiezan, por lo general, en los escalones más altos. Todos los empleados, de cualquier nivel, deben ser ejecutores e innovadores. En otras palabras, "la única forma que tengo de garantizar la seguridad de mi propio empleo es haciendo todo lo que esté a mi alcance para ayudar a mi empresa a prepararse para el futuro". Por eso hay que crear en las organizaciones

ambientes propicios para que la gente se sienta motivada y capaz de seguir innovando.

#### **¿Cómo se consigue que todos los miembros de la organización "adopten" la innovación?**

En primer lugar, hay que admitir que no toda innovación es buena. Es preciso tener un criterio para identificar las buenas ideas, para decidir si un concepto nuevo de negocio realmente tiene alguna oportunidad de crear riqueza. Entonces, antes de hablar con un gerente o un director, antes de comentar lo brillante que es la idea, debe analizarla más profundamente y justificar sus posibilidades de éxito.

"¿Nuestros clientes están realmente dispuestos a pagar la diferencia? ¿Podemos hacerlo? ¿Conseguiremos aumentar la escala para que se convierta en un gran negocio? ¿Lograremos hacer frente a las barreras?". En segundo lugar, es necesario compartir la idea horizontalmente, con pares y colegas. Si quiere cambiar su organización, necesita que cinco, diez, quince personas lo ayuden a desarrollar su idea. Si confían en su idea, si están dispuestas a trabajar con usted, entonces tendrá la oportunidad de crear un grupo lo suficientemente fuerte para proseguir con el proyecto.

- Entrevista a Gary Hamel por M. Pace (en [www.intermanagers.com.ar](http://www.intermanagers.com.ar)).

1. Piensen en su escuela, en su aula o curso, ¿qué cosas podrían cambiar para que ustedes y su grupo trabajen, estudien, aprendan mejor? ¿Qué acciones deberían realizar ustedes y cada uno de sus compañeros? ¿Qué debería hacer el profesor?
2. ¿Cómo harían para implementar esos cambios? Coméntenlo con el profesor en la clase y armén un plan que sea concreto y realizable.

## Fluor Corporation

**Un caso para analizar**

La alta dirección de Fluor Corporation considera contar con el personal mejor capacitado para responder a cualquier problema técnico que se le pueda presentar a un cliente. entonces tiene su compañía departamentalizada por clientes.

Cada cliente tiene necesidades específicas. y por lo tanto la empresa debe organizarse para escuchar al cliente y prestarle servicios al

precio de costos más eficientes. Fluor ha identificado cinco tipos de clientes: de hidrocarburos, industriales, gubernamentales, de procesos y c energía.

En el área industrial ubicó su planta en Alabama, diseñó una nueva planta para refinería en Holanda. y en el área de energía opera en alianza con otra empresa del mismo sector.

1. ¿Qué tipo de estructura tiene Fluor Corporation? ¿Consideran que es la más apropiada? ¿Por qué?
2. ¿Consideran que la estructura está pensada en función de la estrategia diseñada? Fundamenten sus puestas.

## Factor humano

### El trabajo en equipo

La noción de trabajo se originó en la antigüedad. En particular puede señalarse que en muchas organizaciones el trabajo es realizado en forma individual, aunque se comparta el mismo lugar físico. Charles Chaplin muestra en la película Tiempos modernos cómo las personas pueden trabajar con otras sin conocer lo que hacen y desconociendo el producto final.

En este sentido hay un relato que dice así: "Pasa un señor por una obra y le pregunta a un albañil ¿podrán contarme qué está haciendo?". El albañil le contesta "Mezclando cemento". El señor encuentra a otro empleado y le hace la misma pregunta obteniendo por respuesta: "instalando las cañerías". Finalmente. se cruza con un tercer obrero y al hacerle la misma pregunta éste le contesta: "Estoy construyendo una catedral". Es decir que el comienzo de un equipo es cuando todos los integrantes tienen conciencia del porqué están donde están. Algunas de estas personas desarrollan un trabajo individual y otras "saben" que hay un producto que es el resultado del trabajo de todos.

En los últimos años se ha advertido que trabajando en equipo las personas se sienten más motivadas y la productividad tiende a aumentar. La integración del equipo, la participación en la planificación y en la toma de decisiones, el reconocimiento del valor que agrega el trabajo de uno y del equipo al producto o servicio finalmente han mejorado la calidad de vida y la productividad. y constituyen un verdadero aporte a la construcción de la sociedad.

### ¿Qué es un equipo?

Un *equipo* es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados.

Las personas no son una obviedad. sino la esencia de la concepción del equipo. Sin personas no hay noción de equipo. Estas personas no están desarticuladas, sino que se articulan en una compleja trama de interrelaciones que incluyen los vínculos interpersonales. la cadena de mandos organizacional, el contexto, la historia individual, etcétera.

La comunicación es el proceso que facilita la articulación del equipo. En el sistema comunicacional conviven la comunicación horizontal, la vertical y la transversal, entendiendo esta última como la que rompe la línea que marca la estructura (horizontal - vertical).

A la vez, influyen en la comunicación intra-equipo (entre los integrantes del equipo) las modalidades instituidas en la organización y los mensajes que se transmiten hacia y desde el equipo (u organización) al y desde el exterior de éste.

Esta trama organizacional está hilvanada por la función y el rol de cada integrante y con la noción de tarea. La tarea no es un hecho aislado en tiempo y espacio, sino que está íntimamente ligada a la noción de resultados. El resultado se deriva de los objetivos determinados previamente; es el propósito realizado. En la esencia del equipo

está la búsqueda de resultados. Las personas se juntan, participan, compiten para obtener resultados. Y éstos deben ser mensurables. Para ello es necesario determinar la unidad de medida y la cantidad asociada a ella, como así también el plazo para obtener aquello que se aspira a lograr.

La búsqueda de **consenso<sup>25</sup>** respecto de una tarea a realizar, desde la perspectiva de la comunicación, es uno de los pilares del trabajo en equipo y, a la vez, uno de los valores más difíciles de lograr y mantener.

En el proceso y en el acto de toma de decisiones mediante el consenso los integrantes del equipo sienten:

- que sus opiniones son tenidas en cuenta;
- que son protagonistas de su propia tarea;
- que pueden participar más abiertamente en los canales de comunicación;
- mayor compromiso para cumplir con lo decidido y motivación para la gestión;
- que aprenden de la riqueza de la diversidad, las dificultades de aceptar las opiniones de otros y a defender las opiniones propias;
- mayor identificación con los propósitos organizacionales;
- que el consenso asegura que todos ganan pues, al no haber votación, no hay ganadores ni perdedores;
- mayor sensación de pertenencia.

Entre las limitaciones a la utilización del consenso como método de toma de decisiones en la gestión de equipos se encuentran las siguientes:

- En el ámbito organizacional, las diferencias culturales, de formación, de instrucción, los diversos orígenes de las personas, las experiencias de Vida, etcétera. Es frecuente advertir conflictos para consensuar porque existen diferentes estilos de gestión en los equipos.
- Requiere un esfuerzo del conductor y de los integrantes para lograr la participación de los silenciosos, que suelen ser en muchas oportunidades portadores de ideas que podrían tender a modificar y mejorar el nivel de estabilidad del equipo.

La sensación de pertenencia favorece netamente la productividad del equipo y el de la organización. Así pensada, la pertenencia es estrictamente individual, ya que distintas personas podrían sentirse más o menos pertenecientes a un equipo ante una misma situación.

También podría darse que la sensación de pertenencia que uno tiene no coincide con la que otros tengan respecto de uno. Es una situación básicamente subjetiva. No hay parámetros de medida posibles, no hay posibilidad de definir un valor del equipo en cuanto a pertenencia.

## Resultados y competencia

Si la búsqueda de resultados es un factor significativo en los equipos, éste se asienta, entre otros, en la competencia, entendida en las dos acepciones de la palabra: ser competente (desarrollar aptitudes y actitudes para realizar el trabajo y mejorar continuamente) y factor de estímulo para mejorar el desempeño. (Aquí se excluyó la connotación negativa de la palabra competencia en cuanto se la vincula con capitalismo salvaje, deshumanización, etcétera. Esta exclusión es al sólo efecto de intentar asignarle a la palabra una connotación motivacional.) Para la competencia, se estimula la cooperación y el protagonismo, individual y en el equipo. La creatividad y el **método<sup>26</sup>** son factores indisolubles en la competencia de los equipos.



*El festejo de un gol es la celebración de resultados obtenidos gracias al desempeño del equipo, no solo del jugador que realizó el gol.*

<sup>25</sup>Consenso. Acuerdo entre distintas partes en cuanto a una decisión o tarea.

<sup>26</sup>Método. Secuencia de pasos que realiza una persona o conjunto de personas para realizar un trabajo que tiene estabilidad en el tiempo.

## **Las etapas del proceso de los equipos**

Los avances y retrocesos en el devenir de los equipos están determinados por la singularidad de cada equipo. De todos modos, es factible determinar algunas etapas de su proceso, sin que necesariamente se cumplan todas o se cumplan en forma secuencial o simultánea.

### **1. Etapa de creación o de formación**

En la etapa de formación del equipo se produce, en el ámbito individual, una suerte de desorientación que se podría sintetizar en las siguientes preguntas: ¿Por qué estoy aquí?; ¿Quiénes son los otros?; ¿Cuáles son los objetivos?; ¿Cuáles son los métodos?; ¿Cuáles son los procedimientos?

En esta fase, más que el desarrollo de la tarea explícita, está presente la búsqueda, el conocimiento, la autoconfianza, la confianza en los otros, en construir el tránsito del yo al nosotros.

### **2. Etapa de normalización**

En esta etapa se definen o redefinen la visión del equipo, su misión (en el ámbito de planeamiento estratégico), los objetivos y las funciones de cada integrante. También se va construyendo un estilo a partir de las normas y de los procedimientos. La información comienza a fluir más libremente, más orientada a tomar decisiones sobre las normas.

La interacción de los integrantes del equipo, todavía desorganizada en la primera fase, se organiza y se definen con más precisión los objetivos. Se asignan las funciones, se elabora una estrategia, táctica y técnica, los métodos de trabajo y se aborda la co-especialización en equipos, o sea que los integrantes comienzan a entrenarse para formar un equipo de trabajo y se evalúan a sí mismos como tales.

En la etapa de normalización, los integrantes se sienten parte del equipo y pueden advertir que el equipo puede ganar productividad y lograr mejores resultados.

En esta etapa, el equipo define su modalidad de gestión (conductor jerárquico o equipo auto dirigido, auto gestionado), se formaliza la tarea y crece la participación, el protagonismo, la cooperación y la competencia.

### **3. Etapa de fijación del desempeño y madurez del equipo**

La forma de trabajo del equipo es flexible dentro de las estrategias, normas y políticas de las organizaciones. En esta etapa se observa que la confianza en el otro se fortalece y se advierte la diferencia entre la producción individual y la del equipo. Es parte de esta etapa analizar los problemas de la gestión e instalar mecanismos de ajuste de la planificación y de las funciones.

Los equipos maduros (en cuanto madurez en la interacción de los integrantes) mantienen relativamente estables ciertos criterios de coherencia sobre los valores que han establecido, que les permite coordinar mejor sus acciones. Mediante la comunicación han convertido posibilidades en acciones, conociéndose, estableciendo mecanismos de confianza y profesionalizándose.

Las funciones y los roles comienzan a articularse en la práctica concreta del equipo, orientados a lograr y mejorar los resultados. En la tarea, el equipo se centra en la producción y la resolución de problemas para alcanzar los objetivos y evaluar los resultados. Se establecen fuertes lazos de interdependencia cooperativa.

Durante esta fase, los equipos pueden vivir situaciones "tormentosas" o de cuestionamiento de la "normalización". Buena parte de las chances de supervivencia y crecimiento tiene que ver con la forma en que resuelven estos problemas sin disolverse, sin disgregarse, aprovechándolo como una nueva oportunidad para mejorar el desempeño.

Otro riesgo de esta fase es el denominado "dormirse en los laureles". Cuando los equipos alcanzan satisfactoriamente los objetivos previstos puede aparecer una suerte de conformismo que, si se mantiene en el tiempo, afectará el rendimiento y los vínculos dentro del equipo.

Esta crisis, en tanto oportunidad de aprendizaje, puede devenir en la disolución del equipo (porque ya logró el objetivo previsto y no existen nuevos objetivos para sí, como ocurre en ciertos equipos de cirugía) o en una instancia para revisar sus métodos y, siguiendo el proceso de mejora continua, elaborar nuevas estrategias, métodos, etcétera, para lograr un alto rendimiento.

- 1. Entrevisten a personal de una empresa que tenga la modalidad de trabajar en equipo. Pregunten cómo definirían a un equipo.**
- 2. Consulten si se reúnen con determinada frecuencia y cuáles son los objetivos del equipo. Comparen con lo citado en el texto y en particular con la definición de objetivos de capítulos anteriores.**
- 3. Verifiquen si utilizan el consenso como mecanismo de toma de decisiones. De no ser así, comparen el mecanismo que utilizan para decidir con las distintas corrientes de pensamiento sobre administración analizadas en este capítulo y en capítulos anteriores.**

# RESUMEN DE PUNTOS CLAVE

La estructura organizacional es el sistema formal que permite a los administradores asignar trabajo, coordinar tareas y delegar autoridad y responsabilidad para conseguir el eficiente cumplimiento de las metas organizacionales. Es la determinación de quién hará qué y cómo se combinarán los esfuerzos.

En toda estructura organizacional conviven dos criterios que se utilizan para dividir la, organizara y comprender mejor las relaciones laborales entre sus miembros. Estos criterios son la división vertical y la división horizontal. El primero refiere a la cantidad de niveles jerárquicos que tiene una organización y el segundo, a la variedad y los tipos de departamentos en que se distribuyen las funciones definidas.

La división vertical consiste en discriminar niveles jerárquicos de acuerdo con la clase, el grado y el tipo de decisiones que cada uno de estos niveles puede tomar. Generalmente existen tres niveles organizativos: 1) nivel político, directivo o estratégico, 2) nivel intermedio, táctico o gerencial; 3) nivel operativo, inferior o de ejecución.

La *división horizontal* de una organización está relacionada con el tipo y la variedad de departamentos que se piensan para su mejor funcionamiento.

Los departamentos son sectores que agrupan actividades homogéneas, es decir, del mismo tipo. Los criterios de departamentalización más usuales son: por tiempo, por funciones, por área geográfica., por proceso, por producto, por tipo de cliente y matricial.

La centralización y la descentralización son dos conceptos relacionados con la delegación, y determinarán la forma en que se estructurará de acuerdo con quiénes y cuántos tomarán qué decisiones. Estos factores tienen una relación directa con la autoridad que se le habrá de conferir a cada persona, con la información compartida con ellos.

En el caso en que el poder de decisión, la autoridad y la información se concentren en la cúspide de la organización, se trata de un caso de centroización. Cuando se distribuyen entre los niveles de la organización, se trata de un caso de descentralización.

La autoridad y el poder de decisión se dispersa en una estructura organizacional a través de un proceso de delegación en los diferentes subordinados. Esta delegación debe ser clara, completa y suficiente.

Los *instrumentos de organización* se utilizan para representar la estructura de la organización, de modo que permita su rápida comprensión y facilite el análisis.

Lo formal se puede identificar con los elementos visibles, que pueden ser representados por medio de técnicas o modelos como el organigrama, el manual de funciones, el manual de procedimientos y los circuitos de trabajo existen también componentes informales de la estructura que son los no visibles, los que no están escritos y que no pueden ser representados en modelos. Entre otros, se distinguen las relaciones de poder, los intereses y las alianzas interpersonales.

La estructura de las organizaciones presenta determinadas características en un momento dado y bajo ciertas condiciones, pero tiene la capacidad de adaptación y ajuste cuando se produce algún cambio en el entorno.

En el diseño de la estructura se tiene en cuenta el tipo de negocio en que la organización se encuentra y principalmente la estrategia que ésta define para cumplir con sus objetivos.

En administración se tiene un principio que es que "la estructura depende la estrategia". El cumplir con este principio no es garantía de un excelente desempeño organizacional, pero el no respetarlo seguramente debilitará la productividad en una organización.

# ACTIVIDAD

1. Visiten una empresa y determinen los niveles jerárquicos. Averigüen si en los últimos años evolucionó la estructura y, si es así, y redacten un informe de las variaciones.
2. Concurran a una dependencia estatal o municipal. Indaguen acerca de su estructura y alguna de sus responsabilidades. Presenten un informe con las conclusiones de su relevamiento.
3. Visiten una organización no gubernamental y diagramen su estructura. Indiquen cuáles son sus características y en qué se asemeja y en qué se diferencia con la estructura de una empresa.
4. Tomen en cuenta los casos anteriores y realicen un trabajo comparativo.
  - Averigüen qué tipo de equipos funcionan (si funcionan) y cuáles son sus principales características. Redacten un informe indicando cuáles son sus puntos comunes.
  - Determinen los niveles estratégico, táctico y operativo.
  - Indaguen cuáles serían las funciones básicas. ¿Se repiten en todos los casos? ¿Por qué?
5. En forma grupal recomienden la mejor forma de departamentalizar los siguientes tipos de organización: una escuela, un hospital, un club deportivo y un supermercado.



# CAPÍTULO 5

## LOS NUEVOS DESAFÍOS A LA GESTIÓN PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN

El campo profesional de la administración .....
Las profesiones en la administración.....
El campo profesional de la administración en el futuro .....
Especialidades en administración .....
Nuevas especialidades en administración.....
Lectura para profundizar: Como y cuando hacer CRM .....
Hacia una nueva estructura en las organizaciones.....
El apoyo informático para la toma de decisiones.....
La consultoría .....
Gerenciamiento basado en el valor .....
Valor objetivo y valor subjetivo del trabajo. El trabajo y las personas.....
El rol laboral. Dimensiones clave .....
El factor humano: Empleabilidad: el nuevo enfoque de desarrollo de carrera profesional .....
Indicadores e instrumentos del análisis de gestión .....
Clientes y proveedores internos.....
Características de los indicadores .....
El tablero de comando.....
Pasos para elaborar un tablero de comando .....
Tipos de tablero de comando.....
Componentes de un tablero de comando operativo .....
Un caso para analizar: La utilización del tablero de comando en una empresa metalúrgica .....
La organización como resultado de compromisos conversacionales .....
RESUMEN DE PUNTOS CLAVE ACTIVIDADES .....
ACTIVIDADES .....

**La disciplina de la administración, al ocuparse de las organizaciones, enfrenta el desafío de adaptarse y dar respuesta a los problemas que plantea la cambiante del mundo.**

## EL CAMPO PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACION

En los últimos años se han planteado y replanteado numerosos temas que hacen a la evolución de la disciplina de la administración y que colocan a los profesionales que analizan los diversos aspectos de la organización ante el desafío de adaptarse al siglo XXI. Esta situación y los diversos replanteos han enriquecido los conocimientos sobre las organizaciones con nuevas herramientas y teorías que, a su vez, crean nuevas realidades.

La diversidad y la velocidad del cambio en las tecnologías y las comunicaciones llevan a que el pensamiento y la práctica administrativa requieran una reformulación constante. El desafío se presenta, principalmente para los profesionales que interactúan en el ámbito de las organizaciones y, más específicamente, para los profesionales de la administración en su rol de especialistas. Como toda disciplina, ciencia, arte o técnica, la administración ha evolucionado en el tiempo en función de las necesidades emergentes, en este caso de administración de organizaciones, en íntima vinculación con las circunstancias sociales, políticas y económicas imperantes en cada país y en el mundo.

El campo profesional en administración está conformado fundamentalmente por los profesionales de la práctica administrativa, los investigadores y los teóricos sobre administración de organizaciones. Los profesionales de la práctica administrativa, como licenciados en administración, contadores públicos y analistas organizacionales, se enfrentan diariamente a los problemas en las organizaciones, trabajando en ellas o asesorándolas, y tratan de encontrar soluciones analizando, tomando decisiones o sugiriéndolas a otros; estudian, leen, analizan, se entrena y capacitan, para luego dar respuestas en la acción. Por su parte, los investigadores recopilan información e investigan tendencias en las prácticas de la administración. Lamentablemente, esta actividad no se encuentra difundida en la Argentina, en donde se hace muy poca investigación, lo cual lleva a no contar con información precisa respecto de las prácticas más utilizadas en administración. Por último, los teóricos de la administración vuelcan en libros y artículos sus experiencias y reflexiones con el objetivo de cooperar en la comprensión de la práctica administrativa y en la aplicación de herramientas de gestión.

Como se observa en el gráfico siguiente, los profesionales de la práctica aportan sus conocimientos a través de las decisiones que toman o de las sugerencias que hacen para que otros las tomen y reciben de la comunidad los casos sobre los cuales actuar. A su vez, también obtienen información a través de los trabajos de los investigadores y de los autores de libros vinculados a la práctica administrativa. Por su parte, los investigadores reciben información de la comunidad a partir de la aplicación de ciertos dispositivos de investigación, mientras que los teóricos aportan a la comunidad sus obras para que sean leídas, analizadas, criticadas y mejoradas.



## Las profesiones en la administración

Hasta no hace muchos años, las profesiones que se identificaban con la práctica administrativa en organizaciones eran las de licenciado en administración, contador público y licenciado en economía, tanto para el ámbito de organismos públicos como para el de empresas. Es decir que el campo profesional estaba delimitado. En las últimas décadas, otras profesiones han incursionado en la práctica administrativa, haciendo sus aportes desde cada una de las disciplinas que les dan soporte y brindando miradas distintas al fenómeno de las organizaciones. Por ejemplo, la psicología organizacional se desarrolló a partir de la psicología aplicada a los grupos y sus interrelaciones.

El análisis organizacional también tuvo su desarrollo como especialidad tal como lo expresa el doctor Francisco Suárez. "Originariamente, se partió de un saber monodisciplinario (de una sola disciplina), esto es, el saber psicosocial. Luego, terminó institucionalizándose en la llamada psicología institucional (los institucionalistas) y siguió con oro saber que es el de la sociología de las organizaciones. Posteriormente, comienzan a incorporarse otras disciplinas (antropología, ciencias políticas) y se convierte en un saber interdisciplinario con intenciones de ser un saber **transdisciplinario**<sup>27</sup>."

Por otro lado, los sociólogos y los antropólogos han realizado múltiples aportes a la comprensión de la cultura de cada organización, es decir, los sistemas de creencias, valores y rituales, entre otros.

## El campo profesional de la administración en el futuro

Los profesionales en administración que trabajan en las organizaciones son "administradores" de éstas. Toda organización, de la índole y del rubro que fuere, necesita administradores capacitados. Esto, que parece una obviedad, no lo es, ya que es común encontrarse con, por ejemplo, hospitales administrados por médicos con pocos conocimientos sobre administración, o empresas de seguros administradas por personas que son idóneas en ese rubro, pero que carecen de los mínimos conocimientos sobre administración. Por lo tanto, como respuesta se han generado cursos de especialización para cubrir esos vacíos de conocimiento.

Las organizaciones necesitan ser administradas por administradores profesionales que conozcan el rubro en el que se desempeñan. Ambas condiciones tienen que darse; de lo contrario, son altas las probabilidades de fracaso en la gestión.

¿Por qué administradores profesionales? Porque están capacitados para comprender el fenómeno organizacional y para aplicar técnicas administrativas adecuadas a cada circunstancia y problemática.

Según Jean-Paul Sallenave, "los conocimientos actuales emanados del estudio de la empresa de ayer tal vez no permitirán administrar la empresa de mañana". Esta es una ácida afirmación que critica la aplicación de conceptos y técnicas administrativas que emanan de observaciones y experiencias de organizaciones del pasado, pues es muy difícil que distintas épocas y diferentes contextos produzcan condiciones similares para otras tantas organizaciones. Por lo tanto, resulta necesario que el profesional en administración del mañana no sólo se valga de conceptos que haya leído en algún libro o haya escuchado en alguna disertación, sino que también es importante que "haga camino al andar",

que vaya conformando su propio "conjunto de saberes" los vaya aplicando y, en última instancia, vaya haciendo su propia experiencia en el devenir de los acontecimientos. Éste es un enorme desafío, ya que invita a manejarse en la incertidumbre y a correr riesgos profesionales. Es más, la rapidez de los cambios hace que los libros se vuelvan obsoletos en muy poco tiempo. En muchos temas específicos no es posible publicar textos con la suficiente rapidez como para incorporar los nuevos conocimientos y las nuevas experiencias desarrolladas en las organizaciones.

Sallenave critica la excesiva **fragmentación de enfoque**<sup>28</sup> al momento de abordar una problemática organizacional. Esto quiere decir que, por ejemplo, una reducción de las utilidades puede ser tomada



<sup>27</sup> **Transdisciplinario.** Disciplina conformada por los saberes concurrentes de varias disciplinas.

<sup>28</sup> **Fragmentación de enfoque.** Observación, análisis o estudio de un fenómeno desde una única y reducida perspectiva, sin tener en cuenta a otros.

como un disparador para analizar los costos y gastos y apuntar a su reducción cuando, en realidad, el problema puede deberse a cambios en los hábitos de consumo de los clientes que hace que no compren más ese determinado **producto**<sup>29</sup>.

Esto se puede comprender en el siguiente ejemplo.

CONCEPTO	Información histórica (en miles de pesos)		
	Al 31/12/99	Al 31/12/00	Al 31/12/01
Ventas	\$30.000	\$22.000	\$15.000
Costos	\$15.000	\$11.000	\$ 7.500
Gastos	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 6.000
Resultado antes de impuestos	\$ 7.000	\$ 3.000	\$ 1.500

Durante 1999 y 2000 se verificó una clara tendencia a la baja en las ventas, pero los ejecutivos de la empresa tomaron la decisión de focalizar sus acciones en la reducción de los gastos a partir de 2001, interpretando que la baja en las ventas responde a los ciclos de altas y bajas en el mercado. Luego de todos los esfuerzos realizados durante el año 2001, se observa que la información al 31/12/01 muestra una reducción importante de gastos del 25 %; no obstante, el resultado antes de impuestos siguió en bala. Por otro lado, las ventas del año 2001 representan un 50 % de las alcanzadas en 1999.

Los ejecutivos de esta empresa, por centrar la atención en los aspectos económico-financieros (reducción de gastos y costos) no consideraron la mirada del *marketing*, que puede detectar los cambios en los hábitos de consumo y prever, consecuentemente, una reducción en las ventas y en las utilidades. A partir de esta detección, se podría haber trabajado sobre las verdaderas causas y no sobre las consecuencias de los inconvenientes.

El foco de atención, antes de tomar alguna decisión, debe ser integral y no fragmentado. a los efectos de poder ver el problema desde distintos ángulos y no desde el primero que se nos ocurre o desde la perspectiva con que siempre lo hemos visto. De esta manera, será posible descubrir orígenes de problemas, inconvenientes, restricciones y obstáculos que de otra manera no se verían.

Las especialidades seguirán existiendo, pero no de manera aislada y sin interconexión con el resto, sino desarrolladas por personas que sean interlocutores válidos de especialistas que pertenezcan a otras áreas. Para ello cada uno necesita conocer qué y cómo hace el otro para sumar variantes ante un problema, adoptando una actitud cooperativa con los otros,

El desafío profesional, entonces, es pasar de la determinación de objetivos, planes y estrategias a un desempeño eficaz. Para ello es necesario considerar simultáneamente a las personas que se necesitan, las motivaciones que ellas persiguen y cómo atenderlas, las tareas que hay que desempeñar para que la organización cumpla con su visión, los sistemas de información de los que hay que valerse, la estructura organizacional que hay que conformar y -lo más importante- cómo se integra esta realidad en forma global y amónica a fin de que la organización perdure en el tiempo.

## Especialidades en administración

Las especialidades tradicionales en administración son, entre otras:

- Marketing.
- Recursos humanos. Relaciones industriales.
- Impuestos.
- Contabilidad y análisis de estados contables.
- Planeamiento, presupuesto y control presupuestario.
- Control de gestión
- Administración de la información. Sistemas computarizados.
- Programación de la producción.
- Finanzas.
- Auditoria
- Costos.

A su vez, con el tiempo se han ido incorporando otras especialidades:

<sup>29</sup> **Producto.** Bien físico o servicio obtenido de un subsistema, que presupone la existencia de una especificación técnica definida para él.

- Auditoria de calidad.
- Atención al cliente y manejo de quejas.
- Negociación.
- Seguimiento de la gestión: tablero de comando
- Valuación de empresas.
- Análisis de riesgo crediticio.
- Administración de conflictos.
- Comunicaciones internas y externas.
- Conducción de equipos de trabajo.
- Desarrollo gerencial.
- Desarrollo organizacional.
- Empresas de familia.
- Planeamiento estratégico.
- Logística.
- Imagen e identidad corporativa.
- Evaluación del desempeño del personal.
- Creatividad e innovación.



**Investiguen tres de estas especialidades e indiquen con cuál se sienten identificados y por qué.**

Es decir que en la actualidad existe una variedad de alternativas de especialidades en el campo de la administración para que los estudiantes puedan vincular sus habilidades naturales propias y las diversas especialidades. Ya es obsoleto pensar que el contador público se va a dedicar toda su vida a armar la contabilidad, hacer balances y liquidar impuestos, o que un licenciado en Administración se dedicará necesariamente a finanzas, *marketing* o sistemas administrativos. Con sólo recorrer la lista de algunas de las nuevas especialidades que han surgido en las últimas décadas se puede percibir la variedad de las tendencias en el campo de la administración.

## NUEVAS ESPECIALIDADES EN ADMINISTRACIÓN

También existen nuevas especialidades en las que los profesionales de la administración se están desempeñando, ampliando los horizontes y aportando los saberes propios de la disciplina.

### Trade marketing

En los últimos tiempos han surgido especialidades novedosas en marketing como el ***trade marketing***, que consiste en promover la venta en los locales de supermercados mediante la comunicación con carteles en góndolas y con instalaciones a modo de puestos móviles, que van dando presencia de marca a los productos en un local.

También se han aplicado numerosos conceptos del *trade marketing* para promover los negocios minoristas, por ejemplo, un local a la calle que vende su mercadería, o aumentar las ventas a través de la mejor promoción de los productos dentro del mismo local.



*Son muchas las personas que han trabajado en este negocio para captar la atención del consumidor y hacer que elija una determinada marca en “el momento de la verdad” (el de tomar el producto y colocarlo en el carrito de compra).*

### Logística

La especialidad de la logística también ha surgido como una novedad en las últimas décadas. La logística en una organización implica el movimiento tanto interno como desde proveedores hacia clientes de materiales y productos terminados. Es toda una especialidad a la cual se han dedicado varias empresas en la Argentina a partir de la segunda mitad de la década de 1980, con gran desarrollo en la década de 1990.

Por ejemplo, una empresa elaboradora de productos alimenticios puede tomar la decisión de firmar un contrato con otra que se dedica a logística de entrega de productos. La decisión pasa por dos puntos clave:

- la empresa de logística conoce, tiene experiencia y puede hacer mejor la entrega de productos;
- en muchos casos, el costo de entrega es menor cuando lo opera una empresa de logística.

## Gerenciamiento de la relación con el cliente

El gerenciamiento de la relación con el cliente -en inglés *customer relationship management (CRM)*- es otra especialidad novedosa. Es un proceso interactivo para alcanzar el óptimo equilibrio entre la inversión que realiza la organización y la satisfacción de las necesidades del cliente a fin de maximizar las ganancias. Incluye los siguientes aspectos:

- Medición cuantitativa de la inversión realizada en marketing, ventas y costos de servicios para el cálculo de ingresos, ganancia y valor por cliente.
- Actualización permanente del conocimiento sobre las necesidades del cliente, su motivación y comportamiento durante la relación con él.
- Mejoramiento del desempeño mediante el proceso de aprendizaje a partir de éxitos y fracasos.
- Integración de las actividades de *marketing*, ventas y servicio al cliente teniendo objetivos en común.

El gerenciamiento de la relación con el cliente intenta maximizar el valor del cliente mediante la creación, construcción y prolongación de las relaciones con el foco puesto en vender más, realizar ventas cruzadas entre productos (desde la venta o no venta de un producto es posible promocionar la venta de otro) y conservar la relación con el cliente por el mayor tiempo posible.

También implica poner el foco en la relación en lugar de enfocar en la transacción, intentando que se produzca una continua serie de transacciones durante la relación, en vez de una sola. Por ejemplo, en un hotel se busca que el cliente no sólo use el servicio de habitación, sino que se intenta que aproveche el restaurante, la confitería, el gimnasio, la lavandería, etcétera, a fin de que gaste más durante su estadía y que, al mismo tiempo, se le brinden más servicios en el mismo lugar. Se centra la atención en el cliente en lugar de hacerlo en el producto, integrando marketing, ventas y servicio en un conjunto coherente de propuestas de valor al cliente.

También existen personas que se encargan de realizar contactos con otras organizaciones para originar negocios. Esta es otra especialidad llamada "organización", que puede orientarse a grandes cuentas de clientes o a detectar negocios donde otros no lo han hecho.

## Lectura para profundizar

### Cómo y cuándo hacer CRM

El primer aspecto esencial del CRM es que involucra un cambio profundo en la estrategia comercial, ya que significa revalorizar la lealtad del cliente y ponerla en el centro de la forma de hacer marketing. Si se reconoce que la inversión necesaria para obtener un nuevo cliente es realmente importante y no compensa los ingresos netos que ese cliente puede generar en su primera transacción, queda claro que lo que se debe buscar, más que una compra aislada, es un flujo de transacciones reiteradas que deben obtenerse a partir de un adecuado diagnóstico acerca de cuáles son las formas de relación que se requiere establecer con los clientes.

Hasta hace algunos años el supuesto básico era que la calidad del producto era el requisito fundamental y excluyente para garantizar esa repetición de compras. Pero con el avance de la tecnología, la investigación de mercado y la competencia, se tornó evidente que es muy difícil, en la inmensa mayoría de los mercados, obtener

alguna ventaja competitiva sostenible basada en las características del producto [...]. Diversos estudios realizados muestran la importancia creciente que los consumidores asignan al servicio pre y posventa, a la información que reciben, a las posibilidades de interactuar con el fabricante después de haber realizado la compra [...].

La novedad no es la importancia de las marcas sino las variables intrínsecas que la gente valora en cada una de ellas. Por ello, cualquier proceso previo a la implementación de una estrategia de CRM debe comenzar con un análisis muy profundo del posicionamiento y los atributos de la marca [...]. Cumplidas esas tareas previas, hay que concentrarse en el aspecto más importante, que consiste en descubrir el valor que agregan a la lealtad de cada cliente, dentro de cada segmento, determinados aspectos del comportamiento relacional de la empresa [...].

## **Las comunicaciones entre las marcas y los clientes**

*Todo lo que hace o dice una empresa es mensaje de marca y existen diversas formas de comunicación con los consumidores que pueden clasificarse en tres categorías: comunicaciones de marketing, las originadas desde la empresa con el propósito de crear y fortalecer una marca para incidir en la decisión de compra [...]. Comunicaciones de marca intrínseca, involucra al precio y a la distribución [...]. Comunicaciones creadas por los clientes, que considera*

*que cualquiera que sea el motivo por el cual un consumidor se comunica con la empresa, el tipo de respuesta o la falta de ella es un poderoso mensaje de marcas. [...]*

*La mala comunicación es el principal motivo de pérdida de clientes, quejas no respondidas, respuestas incompletas o incorrectas y promesas excesivas. Cada cinco años, las empresas pierden en promedio 50 % de sus clientes [...].*

- *Salvador Fillba: "Estrategia, más que tecnología. El nuevo marketing", en Mercado, agosto de 2001.*

1. *¿Consideran que los centros de atención telefónica y los 0800 son una forma de comunicación con los clientes? ¿Son una forma de comunicación de los clientes hacia las empresas?*
2. *Busquen información en diarios y revistas acerca de los servicios públicos privatizadas y relacionenla con lo dicho por el autor del artículo.*
3. *Verifiquen si alguna de estas empresas atiende consultas de clientes a través de Internet. ¿Consideran que esta forma de contacto con el cliente es una manera de mantener las compras en forma reiterada? ¿Por qué?*

## **Gestión de la calidad**

El tema de la calidad es otra especialidad. Para que una organización pueda recibir el sello de calidad ISO (que es una norma de calidad reconocida y aceptada internacionalmente) por parte de una empresa calificadora es necesario transitar un camino de no menos de un año de preparación interna de la organización que asegure la regularidad en la calidad de los procesos, tanto industriales como de gestión. Es necesario que personal propio de la organización, junto con consultores en calidad, preparen las condiciones para que el proceso sea exitoso.

## **Hacia una nueva estructura en las organizaciones**

En el futuro ¿seguirán existiendo las áreas de Marketing, ¿Producción (industria o servicios), Administración y Finanzas, Logística, etcétera? La sensación es que las funciones básicas seguirán existiendo y, por lo tanto, también lo harán las áreas que las soportarán.

Las funciones tenderán a ser flexibles según cuál sea el negocio o la misión de la organización. Se formarán permanentemente equipos de trabajo teniendo en cuenta las necesidades específicas; una vez alcanzados los objetivos, se desarmarán esos equipos y se formarán otros. Las organizaciones flexibles estarán al orden del día.

Las estructuras seguirán existiendo, pero serán de "otro material" para lograr flexibilidad y adaptabilidad; serán de plástico en vez de acero. Las funciones perderán su vigencia en tanto no agreguen valor y se conviertan en un fin en sí mismas. Perdurarán las funciones que estén alineadas con los grandes objetivos que motivaron la creación de la organización y que sean desempeñadas con criterio de efectividad, expresión que implica eficiencia, eficacia e interrelación armónica con los demás.

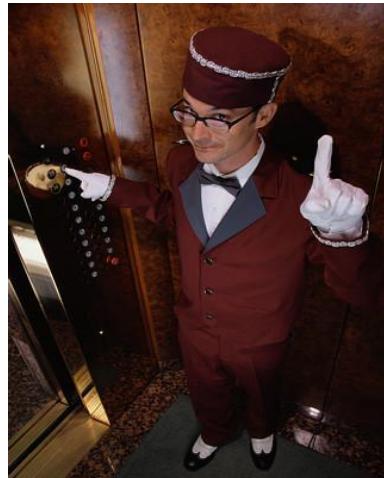
Se puede tomar el ejemplo de una persona que trabaja en una empresa que elabora y comercializa harina (molino harinero). Este empleado se desempeña en el depósito de productos terminados (donde están las bolsas de harina) y es el responsable de controlar la entrega de bolsas al envasado y la existencia de bolsas vacías (aparte existe la función de control del almacén). Si se piensa que una bolsa llena de harina pueda pesar 46 kg, y se produjeron y embolsaron 460 kg, sin duda se han utilizado 10 bolsas. Entonces surgen las preguntas: ¿para qué tanto control? ¿para qué una persona dedicada a controlar algo que lo podría hacer la persona a cargo del control de almacén?; ¿para qué llevar registros sobre utilización de bolsas en la producción si se puede hacer el cálculo a partir de la harina producida y embolsada?

Este tipo de preguntas son las que tienden a "poner en tela de juicio" la existencia de alguna actividad o función, aunque luego se convenga que su existencia tiene razón de ser. Una actividad "agrega valor" a la organización cuando su inexistencia provoca perjuicios (por ejemplo: pérdidas) problemas de

coordinación y/o no alcance de objetivos, aunque se busque la satisfacción de las necesidades del cliente. Por lo tanto, se puede decir que una actividad no agrega valor cuando su existencia provoca perjuicios, incoordinaciones y no aporta al alcance de objetivos.

Una prueba clave para identificar si una actividad o función agrega valor o no es hacerla desaparecer de la mente y preguntarse "¿qué consecuencias traería para la organización su inexistencia?". Si la respuesta es "ninguna", se debe discontinuar la actividad o función.

Es muy probable que algunas funciones como se las conoce en la actualidad den paso a otras que se relacionen más con el estado en tiempo y espacio de los negocios y el vertiginoso cambio de las variables del contexto. En los proveedores de grandes cadenas de supermercados, hasta no hace mucho tiempo, existía un responsable por las ventas de toda una organización. Hoy resulta necesario que un grupo de personas se dedique específicamente a la venta a supermercados dado que conocen los códigos de comunicación, las condiciones operativas, la mejor manera de hacer negocios y las personas clave que trabajan en la empresa.



*Existen numerosas funciones que hasta no hace mucho eran vistas como normales o distintas en una organización, y que hoy están desapareciendo.*

## EL APOYO INFORMÁTICO PARA LA TOMA DE DECISIONES

Se dice que las organizaciones son sistemas de decisiones. La toma de decisiones, la elección de una entre varias alternativas, implica correr riesgos de no acertar, de no elegir la alternativa "correcta, lo cual puede originar pérdidas para la organización, muchas veces de gran magnitud.

¿Existirá alguna manera de "testear" virtualmente las distintas alternativas de decisión en un ambiente que simule un estado de naturaleza para luego elegir la más apropiada? La respuesta es "sí, ya que existen programas llamados "simuladores de gestión" en los cuales se pueden "probar" las distintas alternativas, sus resultados y el impacto en la organización en tiempo real.

Un *simulador* es un programa de computación que recrea situaciones reales en un modelo a los efectos de tomar decisiones sobre éste, verificar los éxitos y los fracasos, y permitir el aprendizaje en un ambiente controlado. A través de un simulador se ingresan las principales variables que hacen al "negocio" de la organización y, por medio de diversas fórmulas matemáticas, se aplica un programa en donde se muestra cómo serían los resultados de la organización si los valores de dichas variables fuesen de determinado valor. De esta manera se puede elegir la alternativa que impacte más favorablemente luego de varias pruebas realizadas en ambientes simulados y no en "la vida real reduciendo así los costos de errores en las decisiones. Una cosa es equivocarse en el simulador, porque se puede resetear, volver a empezar la simulación habiendo aprendido qué no hacer. En cambio, puede resultar demasiado costoso equivocarse en la vida real", donde no hay oportunidad de "resetear"

Entonces, ¿es posible imaginar a los empleados de una empresa trabajando con un simulador de gestión antes de tomar decisiones? ¿Por qué no? Mejorará la calidad de las tomas de decisiones y la organización en su conjunto "aprenderá" a partir del aprendizaje de sus empleados. ¿Podrá ser la capacitación y la preparación de condiciones para el uso de simuladores de gestión una especialidad? Da la sensación que sí, porque si bien hoy es muy incipiente, tiene un gran campo de acción.

## LA CONSULTORÍA

La *consultoría* es la prestación de un servicio en el que un experto o grupo de expertos pone a disposición del cliente sus conocimientos en un tema específico a cambio de una retribución llamada "honorario profesional". La consultoría en temas de administración de organizaciones se ha desarrollado intensamente en los últimos cincuenta años. Surgió a partir de la necesidad por parte de las organizaciones de derivar a expertos externos el análisis y la presentación de recomendaciones sobre temas específicos y de ocurrencia esporádica.

Si bien el negocio de la consultoría tradicional se ha expandido en la última década, existe una corriente que opina que las organizaciones van a necesitar cada vez menos que una persona externa a éstas les solucione los problemas, y cada vez más que se las induzca al aprendizaje y a la solución de los

problemas por sí mismas. Por lo tanto, esta corriente propone que la prestación de los servicios de consultoría en el futuro se vincule cada vez más con la preparación de condiciones para la comprensión de "realidades" por parte de las personas a través de actividades de capacitación brindadas por expertos de distintas disciplinas.

## GERENCIAMIENTO BASADO EN EL VALOR

Se han visto ya las diversas orientaciones que un profesional de la administración puede elegir y se han revisado algunas herramientas informáticas de las que dispone para tomar decisiones, sobre todo a nivel gerencial.

Ahora bien, muchas de las decisiones que toma la gerencia, si no todas, deberían tener que ver con la mejora de procesos, decidir qué productos fabricar y cuáles discontinuar, cómo distribuir las ganancias de la empresa, etcétera. Estas decisiones apuntan siempre a mejorar la operación de la empresa, a hacerla más rentable para que pueda seguir operando, pagar los sueldos a sus empleados, dar ganancias y crecer en el tiempo. Cuando las decisiones se toman considerando estos objetivos, se dice que dan "valor" a la compañía. Por lo tanto, se puede afirmar que las decisiones que se tomen en el ámbito empresarial deben basarse en el valor que darán a la empresa una vez que se ejecuten. Esto se puede ilustrar con tres ejemplos.

1. Juan es un excelente jugador de fútbol. El equipo juega este fin de semana el partido que le permitirá, en caso de clasificar, competir en el torneo intercolegial. El capitán de su equipo tiene muchas expectativas puestas en él, ya que viste la camiseta con el número 10 y lo considera muy importante para este partido.

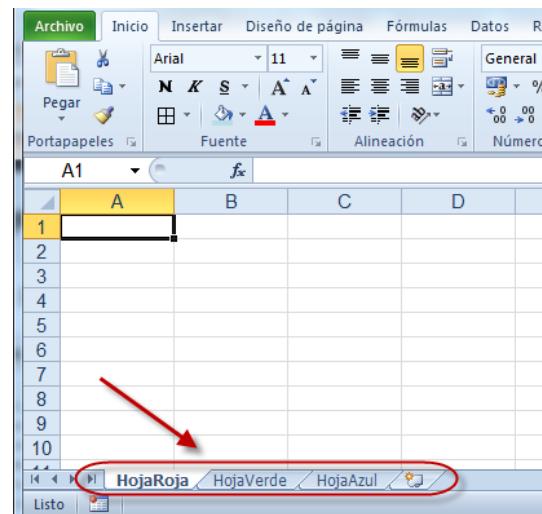
Por otra parte, Juan tiene que rendir examen de Matemática y de Física la semana entrante. En Matemática debería esmerarse, ya que en el examen pasado su rendimiento no fue bueno. Además, Juan recibió una invitación de sus amigos para salir a bailar y, como si esto fuera poco, Juan tiene una novia con quien sale los fines de semana.

Como se observa, Juan tiene que resolver algunos asuntos. ¿Qué actividades desarrollará y cuáles desechará? ¿Qué tiempo asignará a cada actividad?

Este sencillo ejemplo se puede comparar con las decisiones que se toman en el ámbito de las organizaciones. Éstas pueden pasar por los productos que se deben fabricar o comprar, asignar el tiempo de utilización de una máquina, el tiempo que un operario debe estar fabricando un determinado producto, la cantidad de materia prima a comprar, etcétera.

Este tipo de decisiones en las que se busca obtener la maximización del valor para la organización, puede resolverse mediante una computadora, si ésta tiene cargada el utilitario Excel, utilizando su función *Soher*.

*Existen herramientas que permiten resolver fácilmente problemas de asignación de recursos escasos, como el programa Excel de Windows.*



Entrevisten a un profesional de la administración, realicen las siguientes preguntas y analicen las respuestas. ¿Cuál es el ámbito profesional en el que se desempeña? ¿Coincide el ámbito con su expectativa profesional? ¿Dónde y cómo se capacitó y se capacita actualmente? ¿En qué se capacita?

2. Dos personas están acusadas de un delito. Cada una de ellas se encuentra encerrada en una celda distinta y sin comunicación con el exterior

Si durante el juicio ambas se declararon inocentes, el juez las declararía culpables y las penaría con tres años de cárcel. Si, en cambio, uno de los acusados se declarara inocente y el otro culpable, el juez

absolverá al que se declaró inocente y encerrará por cinco años al que se declaró culpable. Finalmente, si ambos se declaran culpables, el juez los encerrará a cada uno por cuatro años

Este clásico ejemplo, está relacionado con la llamada "teoría de los juegos", en la cual se estudia que las decisiones que toma un jugador afecta a las decisiones que puede tomar otro. Incluso uno de los jugadores puede ser la naturaleza, de forma tal que pueden plantearse las decisiones que se deben tomar frente a cambios climáticos, sucesos que ocurren al azar, etcétera.

A partir de esta teoría se estudian distintas estrategias para alcanzar un determinado objetivo planteado que da valor a la organización.

**3. Carlos es gerente de un banco nacional. Su sucursal posee tres cajas de atención al público que atienden diversos trámites.**

Como gerente, ha recibido varias cartas con quejas de los clientes por el excesivo tiempo de espera que deben soportar para realizar alguna operación. Carlos está preocupado por esta situación, ha revisado personalmente la actividad del sector de cajas y verificó que hay personas que se retiran del banco sin hacer operaciones debido a la gran cantidad de público haciendo fila. También advirtió que, en determinados momentos, las cajas no tienen gente esperando ser atendidas. y que los cajeros en esos momentos no están desarrollando actividades útiles para el banco.

Reducir los tiempos de espera de los clientes implicaría aumentar el número de cajas, y esto tendría un costo en tecnología y en personal. Carlos debe decidir si seguir perdiendo clientes por no mejorar el servicio o, a pesar de saber que hay tiempos en los que los cajeros se encuentran ociosos, ampliar la cantidad de cajas, lo que implicaría mayores gastos.

Este ejemplo se relaciona con la llamada teoría de colas". Esta teoría estudia para un determinado sistema de atención o prestación de un servicio cualquiera a clientes de cualquier naturaleza, las características del proceso de atención y de eventual espera en cola de los clientes. También permite determinar la configuración más adecuada de los canales de atención para satisfacer los requerimientos de la organización.

A manera de conclusión, se puede afirmar que existen muchas herramientas de análisis como las mencionadas en los ejemplos precedentes que permiten a la gerencia tomar decisiones basadas en el valor. Estas herramientas dan la posibilidad de expresar en forma objetiva dicho valor, lo cual en muchos casos da un marco conceptual interesante tanto en el momento de análisis como en el momento de la toma de decisión acerca de un determinado aspecto de la organización.



Revisen los conceptos de estrategia y objetivos definidos en los capítulos anteriores y aplíquenlos al ejemplo de los acusados.

## Valor objetivo y valor subjetivo del trabajo.

### El trabajo y las personas

Las actividades que desarrollan las personas dentro de una organización pueden ser observadas desde dos ángulos. Cuando se observa solamente lo que las personas hacen, sin tener en cuenta quiénes son esas personas sino s lo registrando las transformaciones que se han operado como consecuencia de la actividad humana, se está atendiendo al aspecto objetivo del trabajo

Cuanto mayor sea la transformación operada, cuanto más importante sea el resultado de esa transformación, estaremos ante un trabajo de mayor valor objetivo. El valor objetivo del trabajo, entonces, es el valor verificable y despersonalizado que ese trabajo aporta para el logro de los fines establecidos para la organización. Por ejemplo, se puede medir el valor de la cocina de un restaurante, más allá de que se disponga de un hermoso salón y de mozos muy atentos, en función de que produce lo que ese comercio vende: la comida elaborada.

En cambio, si en la observación del trabajo se presta atención a los individuos que lo realizan, y al sentido que ellos dan al trabajo, nuestro interés se habrá centrado sobre el aspecto subjetivo del trabajo.

Cuanto mayor sea la importancia que para el individuo tiene su trabajo, en cuanto al desarrollo personal que le aporta, mayor será el valor subjetivo del trabajo para ese individuo

Por ejemplo, para el chef de un restaurante es importante trabajar allí, más allá de su sueldo, pues encuentra prestigio, reconocimiento, identificación con un estilo y otros factores que lo hacen sentir orgulloso de pertenecer a ese negocio.



O  
R  
G  
A  
N  
I  
Z  
A  
C  
I  
Ó  
N

*Una organización requiere a los actores del sistema a la máxima contribución para el logro de los objetivos de rentabilidad, condición necesaria para su supervivencia. Con respecto al personal, esta exigencia tiene como contrapartida la responsabilidad de la empresa de brindar el máximo desarrollo posible al valor subjetivo del trabajo.*

Así, al conjugar los valores objetivo y subjetivo del trabajo se crean obligaciones recíprocas entre la organización y su personal, con todas las dificultades que involucra el satisfacer ambas condiciones



*En un contexto como el de la Argentina actual, un alto valor subjetivo del trabajo pasa por la posibilidad que una organización brinda a sus empleados de conservar su empleo.*

## EL ROL LABORAL. DIMENSIONES CLAVE

En función del reconocimiento del valor objetivo y subjetivo del trabajo, surgen cinco dimensiones clave que rigen el comportamiento de los individuos en su relación con las organizaciones en las que trabajan. Estas dimensiones se agrupan en dos categorías.

**1. Dimensiones básicas:** son las que identifican las *condiciones necesarias pero no suficientes* requeridas en la persona para el acceso a la vida laboral. Dentro de ellas se encuentran las dimensiones tecnológica y personal.

- **Dimensión tecnológica:** refleja los conocimientos técnicos específicos que cada persona tiene dentro de su especialidad u oficio. Para un profesional, implica el dominio de los contenidos asimilados en su formación universitaria.
- **Dimensión personal:** refleja los valores, creencias y comportamientos observables de la persona en las situaciones de trabajo.

**2. Dimensiones de desarrollo:** son las que identifican las condiciones cuyo desarrollo ocurre y se requiere más fuertemente dentro del ámbito del trabajo. Dentro de ellas se encuentran las dimensiones operativas, organizativo-institucional y estratégica.

- **Dimensión operativa:** refleja la capacidad de la persona de "hacer las cosas". de llevar a cabo una tarea orientada al logro de objetivos comprobables y medibles.
- **Dimensión organizativo-social:** refleja la capacidad de interacción del sujeto con otras personas, dentro o fuera de la organización, en cualesquiera de sus roles (como par, jefe, subordinado, cliente, proveedor).
- **Dimensión estratégica:** refleja la profundidad con que el individuo entiende el sentido, el "para qué" de lo que hace, trascendiendo su propia perspectiva personal y entendiendo su realidad a distintos "niveles" en el espacio (mi puesto, mi área, mi empresa, mi negocio, mi contexto) y en el tiempo (corto, mediano y largo plazo).



Entrevisten a un operario y a un empresario. Pregunten cuál creen que es su contribución a las ganancias de la empresa y cómo la empresa contribuye a su desarrollo personal. Comparen en equipo las respuestas.

Se pueden distinguir dos etapas históricas bien diferenciadas para entender la evolución de estas dimensiones clave: 1) hasta mediados de la década de 1970, mientras existía un contexto de estabilidad (no había muchos cambios en lo económico); 2) desde la década de 1980, cuando se operaron numerosos cambios en lo político, social y económico, etapa signada por cambios tecnológicos constantes hasta nuestros días. Caracterizados por el fenómeno de integración mundial llamado "globalización".

En la dimensión operativa, el trabajo ha evolucionado desde la etapa de sólo interesarse por la tarea a desarrollar en cada puesto de trabajo, hasta los procesos de mejora continua en los que todos los miembros de un equipo de trabajo participan en la discusión de las diferentes tareas para atender las distintas necesidades operativas de la organización en tiempo y forma. En esta dimensión se encuentra el desarrollo de herramientas como el tablero de comando.

En la dimensión organizativo-social se ha evolucionado desde la clásica y tradicional división burocrática en la que nadie se integraba con nadie (solo cumplían su trabajo y la relación era formal) hasta lo que hoy se nomina *empowerment*, es decir, la delegación de **responsabilidades<sup>30</sup>**, tareas y decisiones en equipos de trabajo auto-dirigidos, que ya toman decisiones propias para beneficio de la organización.

En la dimensión estratégica, se ha pasado de la visión de que "hay una estrategia" en la organización que "alguien" está pensando y ejecutando, a la actual toma de conciencia acerca de la necesidad de focalizar el trabajo en los clientes y en la rentabilidad, y que para eso hay que conocer la estrategia global de la organización y, en consonancia, pensar la del propio sector.

## El Factor Humano

### Empleabilidad: el nuevo enfoque de desarrollo de carrera profesional

#### ¿Es todavía posible planificar el progreso profesional haciendo más de 15 años de carrera en una misma empresa?

*La práctica tradicional de pertenecer a una misma compañía por varios años y de progresar a partir de las promociones ya no es representativa de lo que ocurre en el mercado laboral. Las nuevas tendencias indican cambios que implican que el empleado tiene mayores probabilidades de éxito profesional enfocando su carrera en un esquema de rotación.*

*El devenir de estos cambios constantes provoca desconcierto, temor, preocupación, ansiedad y estrés que, de manera más o menos manifiesta, terminan repercutiendo en los resultados. Veamos entonces qué acciones realizan las empresas y cuál es la preparación que requiere la gente en este nuevo contexto.*

#### Las empresas ofrecen otro tipo de planes de desarrollo de carrera

*Además del crecimiento vertical tradicional, cada vez son más las empresas que optan por planes de desarrollo horizontales. En los últimos tiempos, las empresas pasaron de una estructura piramidal con numerosos niveles jerárquicos a un esquema más achatado en los cuales predomina el trabajo en equipo, la interdisciplinariedad, la delegación en la toma de decisiones y por consiguiente, menos opciones de ascenso. Por lo tanto, surgieron nuevas formas de progreso para recompensar el buen desempeño.*

- *Programas de rotación por diferentes puestos, lo que posibilita al empleado tener una visión más amplia de los procesos de la organización.*
- *Programas de especialización, orientados a quienes tienen habilidades y vocación para convertirse en expertos en temáticas complejas. La especialización es posible en diferentes disciplinas, ya sean tecnológicas, científicas, comerciales, técnicas, de impuestos, etcétera*
- *Programas de formación gerencial orientada a jóvenes con alto potencial en conducción formados para conducir equipos y responsabilizarse por resultados de unidades de negocio.*

<sup>30</sup> **Responsabilidades.** Conjunto de acciones y decisiones por los que puede responder y "dar cuenta" cada persona en relación con los resultados obtenidos.

*En todos los casos se contemplan acciones de capacitación y desarrollo orientadas a brindarle a la persona conocimientos y experiencias que le permitan adaptarse rápidamente a las necesidades de un nuevo puesto de trabajo, tanto en la misma empresa como en otra. Esto significa "empleabilidad".*

### **¿Qué buscan las empresas en el nuevo perfil del empleado?**

*Si bien se contempla que el empleado no permanecerá muchos años en la empresa, esto no implica falta de compromiso o que la gente no tenga "la camiseta puesta". Por el contrario, el sentimiento de pertenencia la responsabilidad, la lealtad y la honestidad tanto durante su trabajo en la empresa como al momento de cambiar el rumbo son factores que siguen vigentes. Simplemente se requiere que el empleado contribuya y aporte su máxima capacidad durante su permanencia.*

- *Una actitud de adaptación al cambio: tener una aspiración constante a aprender, estar dispuesto a adquirir nuevas formas de saber hacer, tanto técnicas como actitudinales.*
- *Tener la capacidad de no perder la visión global de la empresa y el impacto de cada una de las acciones realizadas en los resultados organizacionales*
- *Poder asumir una posición activa con respecto a la toma de decisiones. Es decir, tener la capacidad personal para enfrentar los problemas y resolverlos sin esperar que la solución de las dificultades provenga del mundo externo.*

### **La empleabilidad es una actitud de la empresa y del individuo**

*La empleabilidad requiere un doble rol, desde la empresa y desde el propio individuo.*

*Para la empresa, contar con personal con capacidad de aprendizaje y adaptación a los constantes procesos de transformación y actitud de compromiso constituye la clave esencial para garantizar su supervivencia futura.*

*Para el individuo, esta capacidad de saber hacer algo nuevo, que antes desconocía, será la clave de su empleabilidad en esa organización o en otros emprendimientos. En síntesis, agregar certeza en la incertidumbre sólo será posible para quienes estén abiertos a aprender permanentemente.*

1. **Pregunten a varias personas de más de 40 años en cuántas empresas trabajó y por cuántos puestos pasó en cada una de ellas. Realicen las mismas preguntas a varias personas de entre 18 a 30 años. Consultenles además si tienen pensado trabajar toda su vida en la misma empresa y por qué. A partir de estos datos, elaboren sus propias conclusiones con respecto al cambio de tendencia en la estabilidad laboral.**
2. **Consulten los avisos clasificados de empleos e identifiquen aquellas cualidades que se requieren desde el punto de vista de las actitudes de los postulantes (por ejemplo, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, flexibilidad, etcétera).**
3. **Definan con sus palabras qué entienden por empleabilidad. ¿Qué podrían hacer ustedes para contribuir con su propia empleabilidad?**

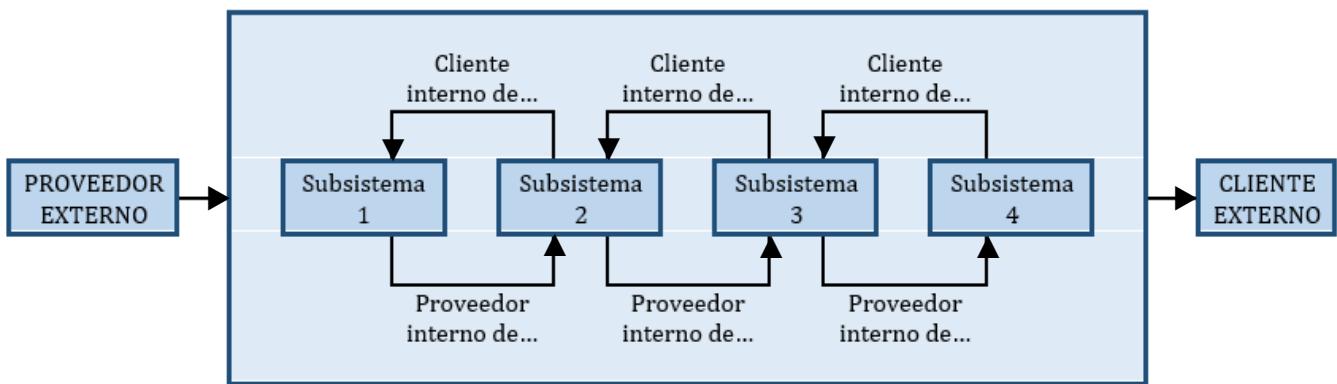
## **INDICADORES E INSTRUMENTOS DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN**

### **Clients y proveedores internos**

Toda organización establece relaciones de producción de bienes y servicios con un público (mercado, clientes, comunidad) con la intención de satisfacer las necesidades que se detectan en él. Para ello, efectúa lo que se ha denominado "gestión", que involucra una serie de tareas concatenadas a fin de llegar en tiempo y forma con ese producto o servicio.

En esta cadena también se instauran relaciones internas similares que se pueden equiparar a las que se establecen con un cliente externo, sólo que se apunta a satisfacer las necesidades de un compañero de trabajo o de un sector que recibe el trabajo de la instancia anterior para poder realizar de manera satisfactoria su parte de la tarea, y así llegar a ese cliente externo satisfactoriamente.

La organización debe conocer las necesidades de sus clientes externos y plantear sus propias necesidades a sus proveedores externos. De forma análoga, también entre los subsistemas que interactúan dentro de la empresa debe darse este tipo de relación proveedor-cliente. Los conceptos de proveedor-cliente interno constituyen la extensión natural de los de proveedor-cliente externo, aplicados a los vínculos entre los subsistemas de la organización.

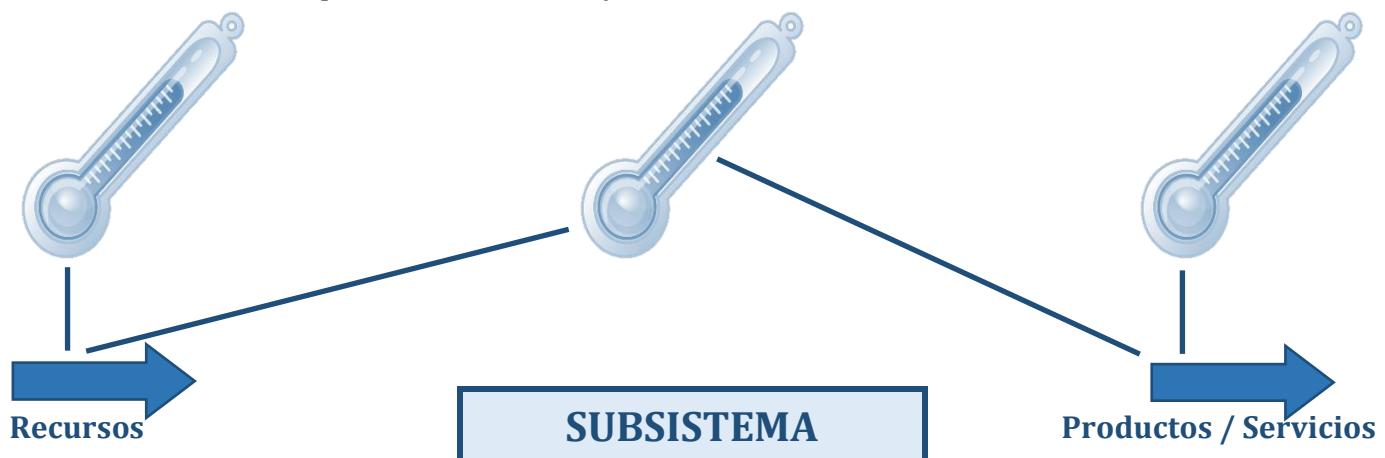


**La relación proveedor-cliente es dinámica: los roles a menudo se intercambian. Un subsistema puede ser cliente de otro porque de él recibe un servicio o un producto semielaborado. Pero, al mismo tiempo, el primer subsistema es proveedor de información al segundo, con el detalle del tipo de necesidad que debe satisfacerse. Es decir que todos somos clientes y proveedores de otros entes (internos o externos),**

En la gestión de un subsistema de la organización se pueden identificar las habilidades laborales de sus integrantes, sus actitudes hacia el trabajo (mayor o menor colaboración para el logro de los objetivos) y las normas y los procedimientos que reglamentan su accionar.

También se puede observar que el trabajo de un subsistema arroja "resultados" que necesitan ser medidos, comparados y evaluados para, en caso de ser necesario, efectuar las modificaciones que mejoren la realidad y las perspectivas de dicha organización. Para cumplir con esta intención se elaboran los llamados "indicadores".

Estos indicadores están compuestos por: a) un instrumento que mide "algo" con sentido para la gerencia; b) una meta u objetivo a alcanzar; c) expresiones gráficas complementarias que muestran la evolución en el tiempo; d) distintos tipos de análisis que contienen definiciones del tema o problema, sus causas, su impacto en el negocio de la organización y pistas para tomar acciones concretas. En su condición de "instrumentos". Permiten medir la realidad del subsistema elegido, expresando en forma cuantitativa distintos aspectos de las salidas y las entradas al subsistema.



**Resulta útil visualizar los indicadores como "termómetros" que revelan numéricamente condiciones particulares de la gestión. La analogía incluye la definición de una "zona de alarma" en la "escala" del instrumento, correspondiente al rango de valores que representan desvíos importantes respecto de lo esperado.**

Por ejemplo, el boletín de calificaciones es un instrumento en el que se vuelcan las distintas mediciones que se han hecho (en distintas materias) sobre el mismo alumno, a fin de que éste pueda mejorar o mantenerse según sea el caso. Si las notas son bajas, existirá "alarma" y se deberán tomar decisiones a fin de no repetir el año o desaprobar la materia.



**Elijan una organización, analicen los distintos proveedores y clientes e indiquen la información, los productos y/o servicios que se intercambian a lo largo de la cadena.**

## CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Los indicadores deben:

- reflejar las necesidades del área;
- ser objetivos (es decir, independientemente verificables);
- orientar a la visualización de las desviaciones lo más rápido posible;
- ser coherentes con la organización formal y funcional de la empresa;
- ser económicos;
- ser comprensibles.



*En un avión, cada instrumento de la aeronave colabora para que los pilotos tengan control absoluto de las distintas variables que se dan durante el vuelo y saber que cada parte de la nave funciona adecuadamente. Muchos de estos datos se manifiestan a través de indicadores.*

## El tablero de comando

Desde los últimos años del siglo XX se ha puesto el foco de atención en mecanismos y técnicas que garanticen un seguimiento preciso y pormenorizado del rendimiento de las organizaciones, de cada sector (o subsistema) de ellas e, incluso, de cada puesto.

Las prácticas tradicionales de supervisión directa (como las de un capataz sobre los obreros) no son suficientes ni completas para lograr mayor eficiencia en la organización. En el mundo de las empresas, por ejemplo, muchas de ellas están dejando de lado la tradicional división por funciones (finanzas, comercialización, administración, producción) para dar paso a las llamadas "unidades estratégicas de negocios". que son pequeñas empresas dentro de la empresa, organizadas y dirigidas a conseguir resultados que aporten a los resultados globales. Por ejemplo, el grupo empresario argentino Pérez Companc ha adquirido varias empresas argentinas de distintos rubros (compañías navieras, petroleras, bancos, productoras agropecuarias, etcétera) y ha organizado su estructura general identificando a cada empresa como una unidad estratégica de negocios. En cada una de estas unidades se analiza la rentabilidad específica de cada una y de no ser satisfactoria, la puede volver a vender o cerrar.

Pero pasar a una estructura por negocios implica delimitar claramente las funciones de cada actor y poder medir los beneficios. Y éste no es un cambio menor. Para colaborar con esta tendencia, se instrumentan mecanismos de seguimiento, control y proyección de resultados, entre los que se destaca el tablero de comando.

El *tablero de comando* es una herramienta visual y gráfica, en la que se calculan, controlan y utilizan indicadores de gestión, con el fin de tomar mejores decisiones en forma anticipada. Nació como herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar situaciones del negocio y efectuar su seguimiento permanente.

Como expresa James Harrington (importante autor estadounidense del tema) "la medición es el primer paso para el control y la mejora. Si algo no se puede medir, no se puede entender. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar".

## PASOS PARA ELABORAR UN TABLERO DE COMANDO

Cualquier persona responsable dentro de una organización puede diseñar su propio tablero de comando. Como herramienta de gestión y administración, resulta conveniente hacer el intento de establecer un sistema de indicadores útiles para la propia gestión.

Esta herramienta se puede aplicar a cualquier tipo de negocio y a cualquier tipo de organización (no importa su tamaño). La información que se obtenga puede mostrarse de diversas formas: la más común

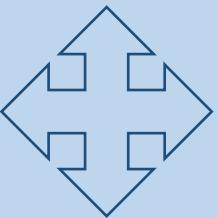
es en forma de tablero/planilla, en donde todos los indicadores "conviven" en la misma pantalla u hoja. Para ello se suelen aprovechar utilitarios informáticos como el Excel (u otra planilla electrónica).

Los pasos para la confección de un tablero de comando son los siguientes:

1. **Establecer la visión, la misión y los objetivos de la organización o subsistema** en forma cualitativa y cuantitativa a largo, mediano y corto plazo.
2. **Definir las áreas clave del negocio**, pensando no solo en aquellos factores críticos de éxito, sino también en aquellas variables cuyo fracaso impediría el progreso de la organización.
3. **Identificar los indicadores clave**: los indicadores son relaciones (por lo general, divisiones) entre dos cifras que representan mediciones de algún suceso. Su ventaja es que permiten medir y controlar más de un acontecimiento a la vez y establecer relaciones de causa-efecto. Para lo cual, si se desea facilitar el control efectivo, deben posibilitar la medición del desempeño en cada área clave
4. **Implementar su uso**, es decir, decidir quién será su usuario y quién o quiénes serán los responsables de brindar la información.

## TIPOS DE TABLERO DE COMANDO

Los tableros de comando se clasifican en varios tipos, dependiendo de quiénes sean sus *usuarios* y la *periodicidad* en la que la información debe actualizarse.

Tablero de comando estratégico:	Tablero de comando directivo:	Tablero de comando operativo:
<p><i>Lo usan en los estratos más altos de la organización, a fin de mejorar el análisis estratégico. Se utiliza pocas veces al año.</i></p> <p><i>Información que contiene:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El entorno;</li> <li>▪ La competencia;</li> <li>▪ Socios y aliados estratégicos;</li> <li>▪ Clientes y proveedores.</li> </ul>  <p><b>PARA COMPARAR</b></p>	<p><i>Lo usan en los estratos medios y altos de la organización y se utilizan para monitorear las acciones tácticas a mediano plazo.</i></p> <p><i>Información que contiene:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil estratégico;</li> <li>▪ Definición de áreas e indicadores claves.</li> </ul>  <p><b>PARA ANALIZAR</b></p>	<p><i>Se usa a todo nivel de la organización y sirve para efectuar un seguimiento pormenorizado de la gestión.</i></p> <p><i>Información que contiene:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspectos ligados a la operatoria cotidiana.</li> </ul>  <p><b>PARA OPERAR</b></p>

## COMPONENTES DE UN TABLERO DE COMANDO OPERATIVO

El *tablero de comando* operativo está compuesto por indicadores que marcan el rendimiento de las operaciones de producción de productos o servicios, en términos del logro de objetivos, sus costos y los recursos utilizados.

Este tipo de tablero permite hacer un seguimiento diario del estado de situación de las finanzas, de las compras, del área comercial, de la producción, etcétera, de una organización, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. Debe proveer la información que se precisa para entrar en acción.

Básicamente, contiene cuatro indicadores: eficacia, calidad, productividad y eficiencia, que se representan a través de las siguientes fórmulas:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Objetivos}} = \frac{\text{Cantidad real producida}}{\text{Cantidad prevista}} \times 100$$

Por ejemplo, si el objetivo de una fábrica de pantalones era producir 100 pantalones este mes y se produjeron 90, la eficiencia será del 90%.

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Cantidad de unidades producidas que cumplen la especificación}}{\text{Cantidad total de unidades producidas}} \times 100$$

En el ejemplo anterior, si de las 90 prendas fabricadas, hay 81 que están en perfecto estado y cumplen con el modelo esperado, la calidad alcanzada es del 90%.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto (o servicio)}}{\text{Recursos}}$$

Si para producir los pantalones este mes fueron necesarios 3 operarios, la productividad de ellos será de 30 pantalones mensuales.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Productividad real}}{\text{Productividad estándar}} \times 100$$

Si el promedio de la industria es que cada operario produzca 60 pantalones por mes, la eficiencia será del 50 %.

Estos indicadores se definen de la siguiente manera:

- La **eficacia** es la medida en que se cumplen los objetivos de producción/servicio en cantidad y plazo.
- La **calidad** es el grado de concordancia entre las características de un producto/servicio real y los requerimientos que debe satisfacer.
- La **productividad** es la relación entre las salidas (productos o servicios) y las entradas (recursos físicos) de un proceso (cuánto obtengo con los recursos que tengo).
- La **eficiencia** es la relación entre la productividad real y la productividad estándar de un proceso. Es decir, se compara contra una medida objetiva, promedio, que sirva de parámetro. El estándar se obtiene del mercado, de estadísticas o es una convención común que se pacta entre los que están en el negocio.

En algunos casos, es difícil medir la calidad por la cantidad de unidades que cumplen con las especificaciones; entonces se mide por lo opuesto, es decir, por el nivel de rechazos, que expresa el total de unidades rechazadas sobre el total producido.

$$NR = \frac{\text{Totalrechazado}}{\text{Cantidad total producida}}$$

La variante sobre el ejemplo anterior es afirmar que hay 9 pantalones defectuosos, alcanzando un 10 % de rechazos (es decir, 90 % de pantalones en buen estado).

Lo interesante de esta herramienta es que estas fórmulas se pueden aplicar a cualquier ámbito de trabajo, interpretando y adaptando los conceptos a la realidad específica.

En muchas ocasiones, estos indicadores se pueden tener en un soporte informático (en una computadora) y revisarse todos los meses. Esto conduce a observar las desviaciones que se pueden producir periódicamente en la gestión, y brindan claves para actuar sobre las causas.

## Un caso para analizar

### La utilización del tablero de comando en una empresa metalúrgica

Magalmet es una empresa argentina que se dedica a la fabricación de tubos y barras de acero para la industria del petróleo y para la construcción. Comenzó a producir en 1970 y está ubicada en la Capital

Federal. El 80 % de la producción se exporta. Tiene una capacidad productiva de 100 mil toneladas por año y es una empresa familiar, en sociedad con una empresa metalúrgica brasileña.

Al tablero de comando que funciona en la empresa lo denominan "tablero de gestión". El tablero que ve todo el mundo en la planta ahora (porque cada puesto de trabajo tiene la misma información) se está desarrollando hace casi dos años. Sin embargo, siempre se hicieron reuniones de gestión. Esto es desde hace más de treinta años. Habla ya en ese entonces objetivos bien definidos, se hace el *budget* (presupuesto) a través de un tablero o de un informe o análisis de gestión.

Lo que ha cambiado en los últimos años es que ese tablero de gestión se está bajando a la planta. La gente antes no dominaba los índices de gestión o los objetivos de vendados y operaban en consecuencia. Pero ahora, a través del desarrollo de lo que se ha dado en llamar "grupos operativos", lo que se está haciendo es que la gente pueda diseñar su tablero de gestión y que se sienta responsable.

El tablero de gestión es diseñado mediante una serie de preguntas que las personas que lo van a usar van contestando. Y lo que en definitiva llegan a determinar es la fórmula de ese indicador (o sea, cuáles son las variables que influyen), el valor numérico. Siempre tiene que haber un objetivo numérico para que ellos se puedan medir. Esa es la vara de medición para saber si están andando bien o mal. Y, además, tiene determinadas unidades.

Entonces, ¿qué tiene que conocer la gente?: cuál es el indicador, qué fórmula tiene, qué unidades, cuál es el valor y cada cuánto varía ese valor (se puede tener un objetivo que abarque los doce meses del ejercicio, o bien a los seis meses se cambia y tiene otro valor). Como resultado, todo el mundo sabe qué le está pasando y no es necesario que el jefe venga a decirle a una persona si está trabajando bien o mal, porque a través de los estándares que tiene (que son parámetros estadísticos de la industria, que sirven para comparar nuestra gestión), la persona se autocontrola. Si ve que no llega a un determinado estándar, elevará a su superior que está teniendo problemas. por ejemplo, con determinado herramiental. Así, se ha elevado la productividad y la eficiencia en la planta cumpliendo con los estándares y, cuando hay un estándar que no se logra, estudiando los problemas, se puede llegar a soluciones efectivas.

Los indicadores que tiene la empresa se pueden dividir en cinco o seis rubros. Los principales son los objetivos de seguridad, productividad, costos, calidad, servicio al cliente y capacitación, y de ahí se derivan todos los indicadores.

Cada tipo de indicador se encasilla dentro de esos grupos. Es como un diagrama de árbol. Hay un objetivo que ve el **CEO<sup>31</sup>** de la compañía y ese objetivo se va bajando por los distintos sectores hasta llegar a

la parte operativa, como si fueran las ramas. Esos objetivos se van abriendo para hacerlos más operativos.

Este tipo de gestión a través del uso de estos indicadores es una herramienta que no sólo se utiliza en la Argentina, sino que es una norma internacional.

Si se ve desde el punto de vista de las normas ISO, la nueva versión exige la fijación de objetivos para ver cómo se va mejorando. Por ejemplo, en el tema de objetivos de calidad se tienen que mostrar en las auditorías que le hacen a la empresa, cómo mantienen el sistema de gestión de calidad y cómo va mejorando la gestión de la calidad del producto en sí. El hecho de trabajar con objetivos les permite ver a través de gráficos, que es fundamental.

Todos estos objetivos que se fijan y los valores reales que se van obteniendo los tienen graficados. Entonces, con un simple golpe de vista, una persona puede darse cuenta si está desviada o no. En el caso del nivel de Dirección (que tiene que mirar tantos índices), si no tuviese un sistema como el que tiene Magalmet en el que se pueden ver los objetivos de toda la planta, sería mucho más complicado tomar buenas decisiones.

Este sistema permite con un golpe de vista ver la información en tiempo real y los ayuda a tomar decisiones, justamente a tiempo. En la actualidad, también lo que se trata de hacer es lo que ellos llaman el tiempo del ciclo: tratar de disminuir al mínimo el ciclo desde que ingresa la orden hasta que la orden llega al cliente. Para poder lograr eso se necesita evaluar la gestión de todos los sectores y ver cómo va avanzando la orden de fabricación: para esto es fundamental el tablero de gestión.

Ese tablero de gestión es el que se vuelca luego a la planta y a los grupos operativos con los cuales están trabajando, o sea que son los mismos objetivos, es decir, se van descomponiendo desde el gran objetivo hasta los objetivos departamentales para hacerlos más operativos.

Por ejemplo, si uno tiene un objetivo de costos, cuando está trabajando a nivel operativo tiene que hacerlo más operativo. Entonces, en lugar de ver el costo, lo que está viendo, por ejemplo, es el consumo de un determinado herramiental y ese herramiental tiene un estándar. De ese modo la gente lo puede controlar. Todos están midiendo continuamente contra esos estándares. Si por algún inconveniente en un momento no alcanzan el estándar, se puede llegar a estudiar cuál es el motivo (pudo estar mal fijado el estándar o pudo haber algún inconveniente en la provisión del herramiental) y así se toman las decisiones en la empresa.

- Lic.Yael Persovsky, consultora organizacional.

<sup>31</sup> **CEO**. Abreviatura de la expresión inglés chief executive officer, equivalente a "gerente general".

1. *¿Cuáles son para ustedes los principales temas sobre los que hay que capacitar a los miembros de una empresa a fin de utilizar adecuadamente una herramienta como la del tablero de comando?*
2. *¿Qué rol juega un gerente general, dueño, presidente o fundador de una organización en un proceso de cambio, en el que se implementan herramientas de gestión tales como el tablero de comando?*
3. *¿Cómo puede ayudar un Profesional de administración para facilitar este Proceso?*

## LA ORGANIZACIÓN COMO RESULTADO DE COMPROMISOS CONVERSACIONALES

En los últimos años han surgido teorías y herramientas orientadas a considerar que las organizaciones se construyen a partir de conversaciones y compromisos generados entre sus participantes. Por ejemplo, si dos personas deciden iniciar una empresa, seguramente realizaron antes un estudio sobre las posibilidades de futuro que podría tener su emprendimiento. Para realizar ese estudio, antes debieron dialogar para ponerse de acuerdo acerca de su emprendimiento.

Diferentes autores, a partir de Fernando Flores, han definido a la organización como el resultado de conversaciones entre personas y de los compromisos generados en esas conversaciones. Estos compromisos están orientados hacia la acción. Ahora bien, la organización se inicia cuando ambas partes comprometen coordinar acciones para lograr alcanzar objetivos previstos. Si dos personas dicen "A partir de hoy somos socios en la nueva empresa", esta declaración promueve una acción, que es desarrollar la nueva empresa, es decir, instalar algo (la empresa) que antes no existía.

Los compromisos conversacionales se visualizan de distintas formas: en el contrato social que determina la relación entre las partes y le da nivel legal al compromiso; en el organigrama, que es el gráfico donde se plasme cierto tipo de relaciones jerárquicas "comprometidas" por las partes. Las costumbres y formas de hacer las cosas de una manera y no de otra son el resultado de conversaciones y de compromisos de coordinación de acciones entre personas.

Desde esta perspectiva, la organización deja de ser algo solamente concreto como lo vieron muchos teóricos de la organización desde Taylor y Fayol, para hacer un sistema de acuerdos y de suspensos a partir de conversaciones entre seres humanos.

En la medida en que se conserva es posible coordinar acciones con otros. De esto se deduce que donde no hubo conversaciones no hay organización. Una organización es precisamente una coordinación de acciones entre personas y si no hay conversación o historia de conversaciones, no hay coordinación posible.

Por ejemplo, el gerente de Recursos Humanos de una empresa evalúa con su personal que técnica y económicamente le conviene seleccionar nuevos empleados a través de una consultora y no en forma interna. Para ello necesita conversar con otros gerentes y con el gerente general a los efectos de generar una acción de cambio de forma de trabajo. Es a partir de la conversación que se genera la acción. El gerente pide cambiar la forma y el gerente general puede acordar con esta propuesta o no.

Sin embargo, no toda conversación se convierte necesariamente en acciones. En el caso anterior, el gerente general podría no estar interesado en



*Las reuniones son útiles para generar acuerdos entre las personas. A partir de estos acuerdos (compromisos) se deciden los pasos (acciones) a seguir. Al decidir sobre las acciones que se llevarán a cabo, también se decide cuáles no realizar.*

tercerizar servicios o considerar que ese no es el mejor momento. En este caso la acción que se genera es mantener lo que se hacía.

En las organizaciones se va creando un lenguaje interno, una forma de comunicarse. Por ello, lo que se dice en la organización puede no tener sentido para un extremo, o las mismas palabras en otro contexto pueden significar cosas distintas. Por este motivo, cuando alguien ingresa a una organización, le lleva un tiempo conocer su trabajo, pero también le cuesta "entrar en las conversaciones con los demás. Palabras, miradas, gestos, al principio no tienen significado, pero luego, a medida que se aprende el lenguaje, pasan a formar parte de la cultura organizacional.

Por ejemplo, un mismo trabajo puede ser solicitado en formas diferentes: "Necesito que准备es un informe de las ventas del último semestre"; "Mañana por la mañana dejá sobre mi escritorio el informe de ventas del último semestre"; ¿Podés tener listo el informe de las ventas del último semestre mañana por la mañana?", "Si para mañana por la mañana no me preparás el informe de ventas del último semestre, el gerente me va a matar. Voy a tener que decir que no lo preparaste a tiempo"; "A partir de mañana vas a ser responsable de hacer un informe mensual de las ventas del último semestre. El empleado que lo hacía anteriormente fue despedido".

Cada forma seguramente despertará reacciones distintas e, incluso, opuestas. Además, cada planteo dice cosas de cómo es quien lo está expresando. También podría suceder que este informe se pida por primera vez. Si así fuera, tendría que cambiar la rutina de trabajo para hacer algo que no estaba previsto. Se produciría un problema, un quiebre en el modo acostumbrado de hacer las cosas,

Ahora, visto de esta forma, se puede decir que las conversaciones (o la falta de ellas) son determinantes en las acciones de las personas y de las organizaciones en las que participan. Por ello, un buen entrenamiento en conversar, pedir, ofrecer y prometer puede inducir a las personas a aprender y generar nuevos compromisos conversacionales.

El aprendizaje, en este caso, se focaliza en un entrenamiento constante acerca de las formas en que conversamos en las organizaciones, cómo afirmamos o declaramos cosas, cómo pedimos, cómo ofrecemos, cómo prometemos. Es por eso que la capacidad de comunicarse eficazmente ha reconocido como uno de los mayores desafíos profesionales y gerenciales. La idea es generar compromisos comunicacionales que conduzcan a acciones para poder cumplir con los objetivos que se plantea la organización.

# RESUMEN DE PUNTOS CLAVE

El *campo profesional* en administración está conformado fundamentalmente por los profesionales de la práctica administrativa, los investigadores y los teóricos sobre administración de organizaciones.

Las organizaciones necesitan ser administradas por administradores profesionales que conozcan el rubro en el que se desempeñan. Pero ambas condiciones tienen que darse; de lo contrario, son altas las probabilidades de fracaso en la gestión.

---

En los últimos años han surgido nuevas especialidades en administración. El *trade marketing* consiste en promover la venta en los locales de supermercados mediante la comunicación con carteles en góndolas y con instalaciones a modo de puestos móviles que van dando presencia de marca a los productos en un local.

La *logística* en una organización implica el movimiento tanto interno como desde proveedores hacia clientes de materiales y productos terminados.

El *gerenciamiento de la relación* con el cliente es otra especialidad novedosa. Es un proceso interactivo para alcanzar el óptimo equilibrio entre la inversión que realiza la organización y la satisfacción de las necesidades del cliente a fin de maximizar las ganancias.

Otra especialidad es la gestión de calidad. Para que una organización pueda recibir el sello de calidad ISO por parte de una empresa calificadora es necesario transitar un camino de no menos de un año de preparación interna de la organización que asegure la regularidad en la calidad de los procesos, tanto industriales como de gestión.

---

En el futuro perdurarán en las organizaciones las funciones que estén alineadas con los grandes objetivos que motivaron la creación de la organización y que sean desempeñadas con criterio de efectividad, expresión que implica eficiencia, eficacia e interrelación armónica con los demás.

---

Un *simulador* es un programa de computación que recrea situaciones reales en un modelo a los efectos de tomar decisiones sobre éste, verificar los éxitos y los fracasos, tendiendo al aprendizaje en un ambiente controlado.

---

La *consultoría* es la prestación de un servicio en el que un experto o grupo de expertos pone a disposición del diente sus conocimientos en un tema específico a cambio de una retribución llamada honorario profesional"

---

Muchas de las decisiones que toma la gerencia apuntan siempre a mejorar la operación de la empresa, a hacerla más rentable para que pueda seguir operando, pagar los sueldos a sus empleados, dar ganancias y crecer en el tiempo. Cuando las decisiones se toman considerando estos objetivos, se dice que dan "valor" a la compañía.

---

El valor objetivo del trabajo es el valor verificable y despersonalizado que ese trabajo aporta para el logro de los fines establecidos para la organización. En cambio, cuanto mayor sea la importancia que para una persona tiene su trabajo en cuanto al desarrollo personal que le aporta, mayor será el valor subjetivo del trabajo para ese individuo.

---

El tablero de comando es una herramienta visual y gráfica, en donde se calculan, controlan y utilizan indicadores de gestión, con el fin de tomar mejores decisiones en forma anticipada. Básicamente, contiene cuatro indicadores: eficacia, eficiencia, productividad y calidad.

---

Diferentes autores han definido a la organización como el resultado de conversaciones entre personas y de los compromisos generados en esas conversaciones. Estos compromisos están orientados hacia la acción. Una organización es una coordinación de acciones entre personas y si no hay conversación o historia de conversaciones, no hay coordinación posible.

# ACTIVIDADES

1. Confeccionen su currículum vitae imaginando que están pidiendo trabajo dentro de cinco años. Incorporen experiencias profesionales en administración, en empresas y/o como consultores. Expliquen qué trabajos han hecho, tomando como parámetro algún trabajo o tarea profesional que desearían hacer.

2. Un empresario que fabrica lápices se trazó para este año un objetivo de producción de 15.000 unidades, pero alcanzó las 16.000 unidades. Ha recibido quejas y devoluciones en el orden de 160 unidades en todo el año, cuando lo habitual en la industria del lápiz es un promedio de unidades defectuosas del orden del 2,5 %.

La materia prima principal que se utiliza para fabricar los lápices es la madera. El empresario ha utilizado para lograr su producción unos 1000 kg. La productividad estándar de la industria es de 12 unidades por kilo de madera.

En base a estos datos, calculen los indicadores de eficacia, eficiencia, productividad y calidad. Elaboren un panorama de esta empresa con vistas al próximo año, sabiendo que en el actual ha vendido todo lo fabricado.

3. Un estanciero tiene dos alternativas para el uso de su capital: una de ellas es la inversión en depósito a plazo fijo en un banco y la otra, la inversión en una plantación de trigo. Para este caso simplificado supondremos que influirá en sus resultados solamente una variable, el clima, que puede tomar dos estados: buen tiempo o mal tiempo.

Resumiendo, su situación, el estanciero confecciona la siguiente tabla donde registra los eventuales resultados (en porcentaje) anuales de su capital:

Uso del dinero/capital	Estado del tiempo	
	Bueno	Malo
Plazo fijo	15%	15%
Plantación de trigo	25%	10%

El pronóstico meteorológico indica un 60 % de probabilidades de buen tiempo.

El estanciero debe elegir qué alternativa de inversión le dará mayor beneficio económico. Para aconsejar al estanciero sobre la mejor inversión, ¿qué teoría mencionada en este capítulo sobre gerenciamiento basado en el valor aplicarían a este caso? Justifiquen sus respuestas.

# ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN

## UN CASO PARA ANALIZAR: DROGUEMIC SA

Droguemic SA es una droguería nacional que desde hace 37 años se dedica a la venta mayorista y minorista de productos químico-farmacéuticos, con un gran prestigio en el ramo

Estos productos son de una gran variedad y constituyen la materia prima (denominada "droga", de ahí la denominación de droguería) con la que se fabrican los remedios para atender las necesidades de salud de la población. Los principales clientes de esta mercadería son, pues, los laboratorios.

Las ventas a los laboratorios las realiza:

- de plaza: con su stock disponible y fraccionando los pedidos en sus almacenes (ubicados a dos cuadras de la sede administrativa). En todos los casos importa los productos, ya que no son fabricantes. Es decir, importa a nombre de Droguemic y vende a nivel local, fraccionando pedidos de mediana y baja cantidad.
- de importación: directo de fábricas en el exterior que le han conferido su representación exclusiva, y con cantidades mínimas obligatorias (de acuerdo con el tipo de droga que se trate) que se venden por cuenta y orden directa de los laboratorios que la requieren. Es decir, los laboratorios le hacen el pedido a Droguemic que, a su vez, le hace el requerimiento a la fábrica representada del exterior. Esta prepara y embarca los pedidos directamente al laboratorio solicitante, y le paga una comisión a la droguería por su intermediación.

## Breve historia de la empresa

Droguemic fue fundada por Boris Turdó, inmigrante francés que llegó al país a principios de 1940 y que se estableció en Buenos Aires para recomenzar su vida, pues huía de la guerra y había dejado en Francia a su familia.

Su primer trabajo fue como cadete en una droguería (La Tevana) y, luego de veinticuatro años de fiel servicio y de haber llegado al puesto de gerente general, decidió abrir su propia droguería.

Así, acompañado por una vendedora (la señora Raquel Gallo) y un encargado de Almacén (el señor Osvaldo Gómez), alquiló una casa en el barrio de Flores y comenzó sus actividades en el año 1965.

El prestigio personal adquirido en La Tevana, sumado al esfuerzo y perseverancia del señor Turdó, convirtió a Droguemic en una de las tres droguerías más importantes del país, que proveía de productos químicos a los principales laboratorios nacionales y extranjeros radicados en Argentina. Esta posición de privilegio incluyó la ampliación de negocios, y en 1976 llegó a abrir una pequeña fábrica de agroquímicos (fertilizantes y herbicidas) y una unidad de negocios de drogas veterinarias. Al frente de ellas puso a dos de sus más estrechos colaboradores, el ingeniero Berhom y el doctor Lepore, quienes habían comenzado como cadetes seis meses después de fundada Droguemic. Hoy en día esas unidades de negocios no forman parte de la empresa, ni tampoco Berhom y Lepore.

En 1977 se abrió la unidad de negocios de importaciones, aprovechando la apertura a las importaciones que se propició en el país durante esa época. Ya se venían manteniendo contactos con firmas de Alemania, Francia, Estados Unidos, Japón, Italia y Corea. En cinco años se estableció la red de representaciones más importante del país y una de las principales de Sudamérica, y se ampliaron las instalaciones de la empresa. También se adquirieron importantes almacenes de distribución y almacenamiento de mercadería a tres cuadras de la sede de Droguemic.

En 1988, y por presión de su hijo Mario (doctor en bioquímica), se abrió un pequeño laboratorio de análisis químicos en la planta baja de la sede de la empresa. La falta de entusiasmo y el poco desarrollo comercial del emprendimiento hicieron que se cerrara en 1992, provocando también el alejamiento de Mario.

## La empresa en la actualidad

La organización tiene un plantel de veinticinco personas, que se compone de la siguiente manera:

- su presidente, director y fundador: Boris Turdó;

- su secretaria ejecutiva: Eva Nizt;
- dos personas en el departamento de Representaciones para Ventas de Importación: el gerente es el arquitecto Gerardo Rocano y un asistente;
- dos personas en el área de ventas de plaza (la gerente, Raquel Gallo, y un asistente):
- el contador: doctor Carlos Santos;
- un encargado de Almacén: Osvaldo Gómez;
- dos personas en Almacén;
- un camionero para los repartos;
- una recepcionista: Claudia Filipini;
- dos corredores de ventas de plaza;
- dos personas en archivos y legales, que también realizan los trámites ministeriales de importación;
- cuatro personas en Contaduría y Tesorería, supervisados por el encargado del sector, el licenciado Jorge Osaka, quien informa directamente al contador y a la gerencia;
- dos cadetes que dependen del contador de la firma una encargada de la cocina;
- una señora para la limpieza.

El gerente de Representaciones y la gerente de Ventas de plaza reportan directamente al señor Turdó. Esta última es además miembro del directorio de la compañía, pues tiene un 2 % de acciones, premio a su esfuerzo durante estos 37 años. Adicionalmente, cobra un 5 % de comisión sobre las ventas semestrales, netas de IVA.

No sólo la señora Gallo percibe esta comisión, sino también el arquitecto Rocano en su carácter de gerente de Representaciones. Cada gerente cobra el 5 % de su área respectiva.

Gerardo Rocano es un joven arquitecto, hijo de un íntimo amigo del señor Turdó, quien lo empleó hace cinco años y le diagramó un plan de desarrollo interno especial para formarlo como ejecutivo de Droguemic. Esto generó algunos celos internos y externos (sobre todo de Mario, su hijo).

El doctor Santos, además de supervisar y controlar el área de Contabilidad y Tesorería, es el encargado del pedido, selección y evaluación del personal; realiza informes gerenciales semestrales acerca del desempeño general de la compañía, que reporta directamente al señor Turdó. Adicionalmente, tiene el manejo de los cadetes, negocia los créditos con los bancos, evalúa los riesgos crediticios de los clientes y efectúa contactos con los laboratorios más importantes del país, en función de la gestión de los negocios. Posee el 10 % de las acciones de la firma y es miembro del directorio.

El señor Gómez, encargado de Almacén, tiene un 3 % de las acciones de la firma, premio a su lealtad, esfuerzo y honradez, y es también miembro del directorio. Nunca ha querido cambiar de puesto pues le apasiona su trabajo. Aunque ya está algo viejo para esfuerzos físicos, conoce muy bien el movimiento de mercaderías que requiere una droguería para funcionar plenamente, y maneja con mano firme a sus dos asistentes.

## **La conducción de la empresa**

El señor Turdó, presidente y fundador, posee el 51 % de las acciones. Es la cabeza visible y el líder de la firma. Él es quien se encarga de los contactos de nuevos negocios, tanto a nivel nacional como internacional. A pesar de sus 86 años, viaja tres veces al año al exterior para gestionar negocios. A veces lo acompaña su esposa Irma (dueña del 19 % de las acciones, aunque no trabaja en la compañía) o también el contador Santos o el arquitecto Rocano.

Jovial y simpático, pero muy firme y férreo a la hora de tomar decisiones, odia la indisciplina y que se le discuta luego de haber tomado una decisión, cosa que ocurre con su hijo Mario (accionista con un 15 %) cuando pasa por la empresa a firmar documentos una o dos veces al mes.

El señor Turdó da su aprobación final a:

- las ventas: ya sean de importación o de plaza, luego de consultar financieramente con su "ayuda memoria", el doctor Santos. Esta situación no le agrada demasiado al arquitecto Rocano y a la señora Gallo;
- los aumentos de sueldos al personal, despidos y movimientos internos de reestructuración;

- el reparto de dividendos anuales (de acuerdo con los balances) y se contacta trimestralmente con el síndico de la compañía.

Al señor Turdó le gusta asignar y desasignar funciones. Por ejemplo, cuando a Claudia Filipini, la recepcionista, le confirió la tarea extra de las compras de artículos de limpieza y de cocina (café, té, azúcar, sacarina y gaseosas). o como cuando a Eduardo Martínez, el cargado de la caja chica y de los vales por viáticos de cadetes y corredores, le confió la compra de material de librería.

Este estilo de conducción le ha conferido a la compañía muchos aciertos como así también muchos desaciertos. Entre los desaciertos se pueden citar los siguientes:

- Hace aproximadamente 10 años, se fueron de la empresa el doctor Lepore (gerente de Representaciones) y el ingeniero Berhom (vicepresidente) por serias discrepancias con el señor Turdó. Estas dos personas habían estado en la firma desde su fundación. Hoy son socios en una firma que ellos crearon y que, además de la química farmacéutica, se dedica a la agroquímica y química veterinaria. Tienen una importante planta en Lanús y se puede decir que son verdaderos líderes en el mercado (aunque muchos de los clientes se los han "robado" a Droguemic).
- La tecnología con la que cuentan es muy poca y obsoleta: un conmutador modelo 1988 para las 6 líneas y los 12 internos; un aparato de fax del año 1993 en mal estado; 5 computadoras (de las cuales sólo tres están conectadas a Internet); una impresora láser y dos de chorro de tinta; ocho máquinas de escribir eléctricas; un camión Mercedes Benz 11 14 modelo 1979 para los repartos; un Fiat Duna modelo 1992 para las visitas a clientes. La respuesta del señor Turdó es que "confía más en las personas que en la tecnología".

Cada área es como un mundo separado del resto: lo que el arquitecto Rocano hace no lo comparte ni discute con la señora Gallo, y viceversa. Ambos tratan permanentemente de ganarse los favores y a simpatía del señor Turdó. También compiten en este último aspecto con el doctor Santos. Si bien se comparten clientes, cada uno hace "sus" ventas.

Hace un año que el señor Turdó abandonó la costumbre de realizar reuniones de gerencia para revisar resultados una vez por mes con Rocana. Gallo y Santos Como era de esperarse, ninguno de los otros integrantes se volvió a reunir con los demás.

## Situación actual de la empresa

Los negocios vienen disminuyendo drásticamente en los últimos ocho años, a pesar de que la empresa se ha ganado un gran respeto y prestigio en el mercado.

**Cuadro de facturación de los últimos ocho años (en pesos)**

Año	Ventas de plaza	Ventas de importación	Total
1994	850.000	450.000	1.300.000
1995	788.000	415.000	1.203.000
1996	713.500	377.000	1.090.500
1997	679.800	374.500	1.054.300
1998	650.000	333.000	983.000
1999	517.600	298.500	816.100
2000	501.500	250.000	751.500
2001	388.000	190.000	578.000

Algunas fábricas del exterior han dado su representación a otras droguerías, quitando exclusividad a Droguemic SA. Seis de ellas se han ido con Berhom y Lepore, y tres han instalado sus propias oficinas en Buenos Aires.

La zona en donde está la droguería (Flores) es ahora un importante centro de la industria textil. No hay laboratorios a treinta cuadras a la redonda, porque todos se han mudado hacia zonas más cercanas al centro de la ciudad.

Muchas de las drogas de mayor venta han dejado de usarse en la medicina farmacéutica debido al avance de la ciencia y el descubrimiento de nuevas drogas más eficientes, limitando el campo de acción comercial de Droguemic. Los productos sustitutos son vendidos por fábricas representadas por la competencia y por laboratorios internacionales que poseen derechos exclusivos (llamados "patentes") para su fabricación.

A nivel interno, la rotación del personal es alta. Hay un promedio de diez "caras nuevas" cada año y medio. Hay varios personajes ineficientes y generadores de rumores y climas internos de tensión, como Claudia Filipini y Eduardo Martínez. Ellos están en la firma desde hace quince años y "curiosamente", almuerzan una vez por mes con Berhom y Lepore en la casaquinta que este último posee en Tortuguitas. Esto "se sabe" en los pasillos de Droguemic, pero no ha llegado a oídos del señor Turdó.

Parte de este malestar interno se origina en los niveles desparejos de salarios que percibe el personal. Según un resumen de sueldos de la última planilla, se deduce que:

- el doctor Santos gana un 50 % más que la señora Gallo, quién gana el doble que Rocano;
- Rocano gana cuatro veces más que Eva, la secretaria del señor Turdó;
- Eva gana una vez y media más que los corredores y que el licenciado Osaka, encargado de Tesorería. Estos a su vez ganan el doble (en promedio) que el resto del personal;
- el señor Gómez gana un sueldo intermedio entre Rocano y Eva;
- los otros dos accionistas (Irma y Mario) reciben en promedio un sueldo mensual que se sitúa entre lo que percibe la señora Gallo y el señor Rocano, aunque no van a trabajar diariamente.

Estas diferencias producen desgano, falta de colaboración y competencia entre el personal.

De los resúmenes económicos financieros, se deduce y se pronostica un colapso inminente. A pesar de que el mercado en general maneja cifras realmente grandes, Droguemic es una de las pocas compañías en esta situación.

#### Evolución de la industria químico-farmacéutica en la Argentina 1997/2001 (en pesos)

Año	Facturación total de la industria
1997	75.000.000
1998	88.000.000
1999	93.000.000
2000	95.000.000
2001	101.000.000

# ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN

## 1. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

- a) Realicen el diagnóstico de Droguemic SA e indiquen las causas de los problemas por los que atraviesa. Analicen su ambiente interno y externo (contexto) de los últimos años.
- b) Teniendo en cuenta los avances científicos, la alta tecnificación y la protección de ideas a través de patentes, ¿cómo harían para gestionar cambios internos y adaptarse a estos nuevos desafíos de la industria farmacéutica?
- c) ¿Qué aspectos relevantes pueden señalar de la cultura organizacional de Droguemic?

## 2. LA EVOLUCIÓN DE LAS IDEAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

- a) Tracen paralelismos entre alguna de las escuelas de administración vistas y la forma en que el señor Turdó conduce Droguemic.
- b) ¿Qué escuelas de administración tendrían ustedes en cuenta para proponer cambios?
- c) Supongan que durante el año 2002 el gobierno exigirá a los laboratorios nacionales pagar una determinada suma a los laboratorios estadounidenses por la utilización de drogas descubiertas y patentadas por ellos. Esto implicaría un incremento de costos en promedio de un 15 % en los productos del mercado local. Establezcan qué cambios en su planeamiento tendría que efectuar Droguemic de acuerdo con este nuevo entorno de negocios.

## 3. ¿QUE ES LA ADMINISTRACIÓN?

- a) Analicen Droguemic desde el punto de vista de los procesos administrativos de planeamiento, gestión y control. Identifiquen aciertos y desaciertos en estos procesos.
- b) Definan cuál debería ser la visión y la misión de Droguemic para posicionarse en la industria farmacéutica en forma competitiva.
- c) Propongan acciones que promuevan la concreción de los objetivos planteados. Determinen los puntos de control.
- d) ¿Qué harían para fomentar el liderazgo y la motivación entre los empleados de la empresa?
- e) ¿Qué incidencia tiene en el proceso de toma de decisiones la distribución del capital de la empresa?
- f) ¿Qué cambios requiere la conducción de Droguemic? ¿Cómo se los plantearían ustedes al señor Turdó?

## 4. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

- a) Describan la estructura actual de la organización Droguemic y grafiquen su organigrama.
- b) Propongan dos objetivos, de acuerdo con las cuatro características vistas para definirlos, para evitar el desenlace que se pronostica para Droguemic si no modifica su rumbo.
- c) ¿Consideran que la estructura organizacional actual es la más adecuada para el logro de los objetivos planteados en el punto anterior? En caso negativo, especifiquen cuál sería la mejor estructura para lograrlo.
- d) ¿Qué pueden señalar en Droguemic acerca del trabajo en equipo?

## 5. LOS NUEVOS DESAFÍOS A LA GESTIÓN PROFESIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN

- a) Redacten una posible conversación entre el señor Turdó y su contador, en la cual éste señale como propias las conclusiones de la pregunta 1 a). ¿Qué diría el señor Turdó? ¡Pediría información adicional?
- b) Consulten con algún profesional de Ciencias Económicas (contador licenciado en Administración o en Economía) acerca de su posición con respecto a los cambios que habría que realizar para que Droguemic sobreviva.
- c) ¿Cuáles serían algunos de los indicadores del tablero de comando de esta organización para evaluar su gestión?

- d)** Si de la pregunta anterior surgiera la necesidad de realizar una serie de reuniones para evaluar las acciones a seguir, redacten una nota dirigida a los asistentes en la que conste el temario de la reunión y la información que debería preparar cada uno para asistir a ella.
- e)** ¿Qué le recomendarían a una compañía radicada en el exterior que quiere comprar una empresa del tipo de Droguemic en la Argentina? Fundamenten su opinión.

# BIBLIOGRAFÍA

## CAPÍTULO 1

- Ader, Jorge y otros: Organizaciones, Buenos Aires, Paidós, 1999.
- Álvarez, Héctor Felipe: Principios de administración, Córdoba, Eudecor, 1997
- Donnelly. J.: Gibson, J e lvancevich, J: Dirección y administración de empresas, Willmington, Addison-Wesley, 1994.
- Donnelly J: Gibson. J e lvancevich. J: Las organizaciones, Willmington, Addison-Wesley, 1994.
- Etkin, Jorge: Viabilidad de las organizaciones, Buenos Aires, Macchi, 1985.
- Fainstein, H.; Larocca, H. y otros: ¿Qué es administración?, Buenos Aires, Macchi, 1998.
- Kliksberg. Bernardo: El pensamiento organizativo, Buenos Aires, Norma, 1995.
- Lewis, Pamela y Goodman, Stephen: Management, Cincinnati, South-Western College Publishing, 1998.

## CAPÍTULO 2

- Chiavenato, Idalberto: Introducción a la teoría general de la administración, Buenos Aires, McGraw-Hill, 1983.
- Fainstein, H.: Larocca, H. y otros: Op. cit.
- Hellriegel, Don y Slocum. John W.: Administración, México, Thomson, 1998
- Kliksberg, Bernardo: Op. cit.

## CAPÍTULO 3

- Álvarez, Héctor Felipe: Op. cit.
- Fainstein, H.; Larocca, H.y otros: Op. cit.
- Fainstein, Héctor: La gestión de equipos eficaces, Buenos A'res, Macchi, 1997.
- Lazzati, Santiago: Anatomía de la organización, Buenos Aires, Macchi, :997
- Lazzati, Santiago: Resolución de problemas y toma de decisiones, Buenos Aires, Macchi, 1999.
- Mintzberg, Henry: Diseño de organizaciones eficientes, Buenos Aires, El Ateneo, 1998.
- Solana, Ricardo: Administración de las organizaciones, Buenos Aires, Interoceánicas, 1994.

## CAPÍTULO 4

- Fainstein, H.; Larocca, H.y otros: Op. cit.
- Fainstein, Héctor: Op. cit.
- Fainstein, Héctor: "El modo o la moda de trabajar en equipo", en Alta Gerencia, Buenos Aires, 1994.
- Hampton, David R.: Administración, México, McGraw-Hill, 2000.
- Hellriegel, Don y Slocum, John W.: Op. cit.
- Katzenbach, Jon y Smith, Douglas: La sabiduría de los equipos, México, Cecsa, 1995
- Mintzberg, Henry: Op. cit.
- Surdo, Eduardo: La magia de los equipos, Madrid, S & A, 1997.

## CAPÍTULO 5

- Ballvé. Alberto: Tablero de control, Buenos Aires, Macchi, 2000.
- Bower, J. L: Oficio y arte de la gerencia. Gestión de asignación de recursos, Colombia, Norma, 1995.
- Echeverría, Rafael: Ontología del lenguaje, Santiago de Chile, Dolmen, 1994.
- Flores, Fernando: Creando organizaciones para el futuro, Santiago de Chile, Dolmen, 1994.
- Harrington, James H: Mejoramiento de los procesos de la empresa, Colombia, McGraw-Hill, 1998.
- Kaplan, R. y Norton, 5. Cuadro de mando integral, Buenos Aires, Gestión, 2000.
- Sallerave. Jean-Paul: La gerencia integral, Bogotá, Norma, 1994.