

ORGANIZACIÓN

Como primera aproximación a esta materia estudiaremos donde se aplica esta disciplina, analizando a las organizaciones.

Para entender que es la administración debemos comprender primero en que ámbito se aplica. Es en la organización donde sucede la acción de administrar. La administración se aplica en las organizaciones, nada significa esta disciplina separada de la institución a la cual sirve. Es precisamente por el hecho de que sin institución no hay administración estudiamos a las organizaciones.

El término **organización** dentro del vocabulario administrativo es empleado con dos significados distintos:

- Como **sustantivo** se emplea para referirse a los grupos sociales. Las así llamadas “organizaciones” son sistemas sociales que se constituyen para el logro de determinados objetivos. En este sentido son organizaciones las empresas, hospitales, organismos públicos, las universidades, etc.
- Como **verbo**, organización, es una de las funciones básicas de los administradores y se refiere a la disposición de los componentes humanos que integran el sistema social, estableciendo estructuras asignando recursos y diseñando procedimientos. Es así perfectamente legítimo hablar de “**organizar a la organización**”.

Esta segunda aceptación del término “**organización**” no hace referencia a un sistema social sino que tiene un alcance más restringido: es una de las **funciones básicas del administrador** y se refiere a la enumeración y determinación de las actividades necesarias para realizar los objetivos, la agrupación de esas actividades, la asignación de unos determinados grupos de actividades a una sección mandada por un dirigente. El resultado de este proceso es la creación de algún tipo de estructura organizativa.

Esta segunda manera de considerar al término “organización” se analizará con mayor profundidad en el punto en el cual se estudian las funciones básicas de los administradores.

En este punto estudiaremos al término organización entendido como sustantivo.

La primera acepción es de naturaleza sociológica. Es un ámbito social conformado básicamente por individuos y grupos interrelacionados, en un contexto determinado, compartiendo intereses, expectativas y valores.

Son entidades formales o grupos humanos estables, generadores de sus propias reglas internas, con características distintivas que actúan en la sociedad para prestar determinados fines y con programas y objetivos expresos para la acción (organizaciones que, en la mayoría de sus aspectos, incluyendo su gestión o administración, reitero, son objeto de estudio de las disciplinas llamadas Administración y Ciencias Administrativas).

Las organizaciones son sistemas sociales que permiten alcanzar objetivos de por sí demasiado vastos y complejos como para ser realizados por una persona. Las organizaciones vencen las limitaciones de las personas, permiten alcanzar objetivos y metas que de otra manera sería mucho más difícil o imposibles de lograr. Lo que como individuos no alcanzaríamos o no podríamos hacer bien lo logramos a través de las organizaciones.

Una definición de gran aceptación por los estudiosos de la administración es la de Talcott Parsons:

“Las organizaciones son unidades sociales, o agrupaciones humanas, deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos”

Solana y Pienovi definen a las organizaciones como:

“un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes”.

Entonces, las organizaciones son unidades o grupos humanos con personas que trabajan juntas en un marco de relaciones, cumpliendo diversas funciones y llevando a cabo un sinnúmero de actividades y tareas para cumplir fines y alcanzar objetivos.

Son ejemplos de organizaciones: los hospitales, las cárceles, las escuelas, los clubes, los sindicatos, los ejércitos, las asociaciones de diversos tipos, los partidos políticos, los bancos, las compañías de seguro, las entidades financieras, empresas de servicios, empresas extractivas, comerciales e industriales, los ministerios y demás organismos públicos nacionales y provinciales, las administradoras de fondos de jubilaciones y pensiones, las obras sociales y las

mutuales, los jardines de infantes, las facultades, las aseguradoras de riesgo de trabajo, los cines, los teatros, las empresas familiares, las empresas pequeñas medianas y grandes, las municipalidades y los museos, las bibliotecas, los supermercados, las galerías de arte, los ferrocarriles, las compañías de transporte aéreo, marítimo y terrestre, los canales de televisión, etc.

Nótese que estas organizaciones, a diferencia de otros grupos humanos, nacen, aparecen, en un momento determinado y son creadas para lograr un propósito, es decir, con la finalidad de contribuir a satisfacer alguna necesidad de la comunidad o de una parte de ella, y en algunos casos, por imperio de la Constitución y las leyes. Sus fundadores les asignan normas, y líneas de autoridad y de comunicación, y definen lo que consideran “el bien de la organización”.

Persiguen fines o propósitos que sirven como guía de acción. Para tal logro, las organizaciones cuentan con recursos de todo tipo (humanos, materiales, de información, distintas formas de energía, etc), realizan actividades para alcanzar objetivos y metas derivados, generalmente, de los fines aludidos, poseen reglas destinadas a prever y modelar su conducta, y tienen una estructura formal - sectores de trabajo, procesos, procedimientos, normas, documentos, etc.- con modos de comunicación y dirección estipulados.

Importancia de la organizaciones

La nuestra es una sociedad organizacional, donde buena parte de la vida de una persona transcurre dentro de una diversidad de organizaciones. La sociedad en que vivimos se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones.

En nuestra sociedad todas las tareas importantes, trátase del desempeño económico, el cuidado de la salud, la educación, la protección del medio ambiente, la búsqueda de nuevos conocimientos o la defensa, se confían hoy a grandes organizaciones dirigidas por sus propias administraciones. El desempeño de la sociedad moderna depende cada vez más del desempeño de estas instituciones.

La expansión organizacional se origina en la Revolución Industrial, transformando la sociedad y la época en que nos toca vivir en una sociedad de organizaciones. A su vez estas organizaciones se han hecho más complejas en el transcurso del tiempo y han aumentado en cantidad y en magnitud.

Hace apenas cien años una sociedad de esta clase habría sido inconcebible. En la sociedad de 1900, la familia era todavía en cada país el agente y el órgano de la mayoría de las tareas sociales, ésta era la encargada de la crianza y educación de los niños o el cuidado de los enfermos.

Hace ochenta años, prácticamente todos los bebés nacían en su propia casa. La sala de maternidad del hospital era solo para las madres muy enfermas. Ahora casi todos los bebés nacen en el hospital. Hace 80 años, las tres cuartas partes de la producción económica procedía de las granjas familiares. Existían pequeños talleres, escuelitas, el profesional individual (médico o abogado) que atendía a su propia clientela, el artesano y el negocio minorista de la vecindad.

Excepto los soldados, los clérigos y los maestros, grupos muy reducidos hace un siglo, apenas nadie trabajaba para una institución. Hoy en día todos nos definimos por nuestra pertenencia a distintas organizaciones, como trabajadores consumidores o beneficiarios de alguna de sus prestaciones.

Actualmente es típica la condición de empleado. Trabaja para alguna de las instituciones. Busca en ellas un medio de vida, sus oportunidades, la posibilidad de alcanzar una jerarquía y una función en la sociedad. La vida de un individuo en la sociedad organizada está marcada con el sello de la peculiaridad ambiental que se manifiesta en las organizaciones.

Características de la organizaciones

Las características centrales que son comunes a los diferentes tipos de organización y observables en cualquiera de ellas son:

- a)- Es un **sistema social**, es decir un conjunto de personas y grupos, y un conjunto de interrelaciones entre ellos.
- b)- Es un **sistema finalista** creado para alcanzar objetivos, creado para lograr un propósito. El accionar organizacional debe tener un fin o finalidad. Todas las organizaciones crecen y se desarrollan, en suma, evolucionan con una finalidad.
- c)- Es un **sistema de actividades interdependientes**, es decir, formado por varios subsistemas que se encuentran en interacción unos con otros.
- d)- Las relaciones entre los miembros están definidas por un **conjunto de estructuras** de autoridad, información y comunicación. Estas estructuras son relativamente estables en el tiempo.
- e)- El comportamiento finalista de los miembros es coordinado por la presencia de uno o más **centros de poder** que orientan las acciones hacia los objetivos.

f)- **La vida de la organización trasciende la de sus miembros** que pueden ser sustituidos o intercambiados según las necesidades.

g)- La organización es concebida como un **sistema abierto**, es decir, se encuentra en constante interacción con su medio ambiente o contexto, del que toma los recursos y al que vuelca los productos y/o servicios que logra.

El medio ambiente externo está conformado por diferentes subsistemas (económico, social y político) que influyen sobre la organización y a la vez son influidos por ésta. Por lo tanto, el comportamiento de cualquier organización no puede ser comprendido sin un análisis previo de las influencias, presiones y restricciones del medio.

h)- Las organizaciones **no persiguen exclusivamente fines de lucro**, sino que las que lo hacen son solo un tipo entre las muchas que existen.

i)- **Las organizaciones no existen como un fin en sí mismo**, sino para cumplir una necesidad específica de la sociedad. Las organizaciones no son fines, sino medios. Una organización es una herramienta y al igual que sucede con otras herramientas, cuanto más especializada sea, mejor será su capacidad para realizar su tarea específica. Las organizaciones son entes creados por el hombre para atender a las necesidades de la sociedad.

Para Amitai Etzioni, las características principales de una organización son:

1)- División del trabajo, división del poder y división de las responsabilidades en las comunicaciones.

Estas divisiones han sido deliberadamente planeadas para alcanzar fines específicos, no surgen por obra del azar o de la casualidad ni por un esquema de tipo tradicional de relaciones (o sea, heredado de otra forma de estructura social como la familia, un grupo étnico, un grupo de amigos, etc.).

La división del trabajo se verifica en la existencia de distintas áreas a las que se les asignan diversas funciones, para lo cual desarrollan diferentes actividades. Es lo primero que uno advierte al llegar por primera vez a una organización: personas que realizan distintas tareas en distintas oficinas. Por ejemplo, la gerencia de Recursos Humanos (cuya función será la de procurar obtener, mantener y desarrollar el mejor elemento humano disponible para cumplir los fines de la organización) es un área de trabajo diferente de la gerencia de comercialización (responsable de las políticas y actividades relacionadas con la investigación de mercado, las ventas, etc.). Ambas gerencias se subdividen a su vez en áreas menores, generalmente llamadas departamentos, que asumen

funciones derivadas y ejecutan las actividades pertinentes: departamento de reclutamiento y selección, de capacitación, de remuneraciones, de relaciones laborales, de control y de registro del personal, etc., para la gerencia de Recursos Humanos, o departamento de ventas, de publicidad o propaganda, de investigación de mercado, etc., para la gerencia de comercialización.

Los departamentos pueden dividirse aún más hasta llegar al nivel de la tarea que ejecuta cada trabajador en su puesto de trabajo. La división del poder se verifica en el hecho de que todos los miembros de una organización no poseen el mismo poder y en la existencia de niveles jerárquicos de autoridad formal. Así, el jefe del departamento de remuneraciones depende del gerente de Recursos Humanos, y éste, del gerente general. En los niveles superiores, se concentra el poder y se centraliza la autoridad.

La división en la responsabilidad en las comunicaciones es una consecuencia de las divisiones del trabajo y del poder. De tal manera, cada nivel de la estructura tendrá determinados el tipo de mensajes y el de información en los que actúa como emisor, canal o receptor.

2)- La presencia de uno o más centros de poder

Un subgrupo de personas dentro de la unidad social aludida, que controla los esfuerzos concertados de la organización, dirige tales esfuerzos hacia los fines, conforma la estructura y los procesos de trabajo, y los revisa o remodela para aumentar la eficiencia.

3)- Sustitución del personal.

Las personas que no satisfacen lo que se espera de ellas pueden ser sustituidas, y sus tareas, asignadas a otras personas. Las organizaciones pueden cambiar al personal que ocupa los diversos puestos de trabajo, trasladándolo o promocionándolo a otros, lo que implica que sus miembros llevarán a cabo distintas tareas, asumirán nuevas responsabilidades, participarán en nuevas actividades o en otra parte del mismo proceso de trabajo, y contribuirán al desarrollo de otra función o de algún aspecto de la misma.

Como se observa, todos podemos, en las organizaciones a las que pertenecemos, ser sustituidos por otras personas que cumplan nuestras funciones o las nuevas que surjan, mientras que tales organizaciones tienen la posibilidad de perdurar.

Etzioni realiza una interesante comparación entre las organizaciones como se han definido y otros grupos humanos -que representan formas de estructuras u

organización social, como una familia, un grupo de amigos, una tribu o un grupo étnico-, pero que no son las organizaciones que se administran.

Así señala:

“Otras unidades sociales planean conscientemente (ejemplo, presupuesto familiar), tienen centros de poder (jefes de una tribu) y sustituyen sus miembros (mediante el divorcio), pero la extensión en que estas otras unidades sociales son conscientemente planeadas, deliberadamente estructuradas y reestructuradas es mucho menor que en el caso de aquellas unidades sociales que llamamos “organizaciones”. Las organizaciones cuidan del control de su naturaleza y destino mucho más que cualquier otro grupo social”.

A diferencia de las comunidades, las tribus o las familias, las organizaciones están diseñadas con un propósito y son siempre especializadas. Las comunidades y las sociedades se definen por los vínculos que mantienen unidos a sus miembros, sea el lenguaje, la cultura, la historia o el lugar. Una organización se define por la tarea que realiza. La orquesta sinfónica no intenta curar al enfermo, toca música, el hospital cuida a los enfermos pero no intenta ejecutar una pieza de Beethoven.

Elementos de las organizaciones

Anteriormente hemos dicho que las organizaciones son sistemas finalistas, es decir, creados y desarrollados para alcanzar fines específicos, creados para alcanzar un propósito.

Hemos dicho además, que todo el accionar organizacional debe tener un fin. Tales fines y propósitos deben servir como guía de acción.

Para tal logro, las organizaciones cuentan con recursos de todo tipo y realizan actividades de transformación o utilizan los recursos para alcanzar los fines.

En lo dicho hasta aquí, encontramos los dos elementos que conforman cualquier organización:

- **Objetivos**
- **Recursos**

Los **objetivos** son un estado futuro al que se quiere llegar, denota intencionalidad y direccionalidad en el uso de los medios a disposición. Los fines que tenga la organización justificarán las actividades de la misma.

Los **recursos** con que cuenta y que necesitan las organizaciones para desarrollar sus actividades y lograr sus fines son:

- 1) **Recursos humanos.**
- 2) **Recursos naturales y energéticos.**
- 3) **Recursos materiales.**
- 4) **Ideas, conocimiento e información.**
- 5) **Recursos tecnológicos.**
- 6) **Nombre, prestigio, símbolos, marcas, etc.**

1)- Recursos Humanos

Son los elementos activos de la organización. Los constituyen:

- a) El personal de la organización, es decir, los que trabajan en ella, tanto en los niveles operativos y mandos medios como en el nivel superior (obreros, supervisores, capataces, técnicos, asesores, directores, gerentes, altos ejecutivos, etc.).
- b) Los dueños, accionistas o socios dependiendo de la forma jurídica que la organización adopte, algunos de los cuales trabajan en ella.

2)- Recursos naturales y energéticos

Son la tierra, el agua, el aire, la luz solar, etc.: la energía, en todas sus manifestaciones (eléctrica, hidráulica, solar, nuclear, etc.), y los combustibles.

3)- Recursos materiales

Entre ellos se cuentan:

- a) Materias primas, o sea, aquello que ha de salir transformado en productos.
- b) Inmuebles, edificios e instalaciones en los que se realiza la labor. Para ello, se los adapta en la faz productiva como en la de servicio.
- c) Maquinarias que multiplican la capacidad del trabajo humano.
- d) Muebles, útiles, herramientas, vehículos, computadoras (hardware y software), productos elaborados y semielaborados, etc.
- e) También existe un tipo especial de recursos, los financieros: dinero nacional y extranjero, acciones, bonos, títulos, etc.

4)- Ideas, conocimiento e información

Respecto de la **información**, cabe explicar que se define como el conocimiento que se requiere y utiliza para adoptar decisiones y permitir, así, el logro de objetivos o metas definidos.

La información quita la incertidumbre (o, por lo menos, la disminuye). Debe ser desconocida por quién la recibe, que debe comprenderla, y debe tener valor de uso, es decir, ser relevante para la solución del problema que se enfrenta y al que con ella se conocerá mejor (por lo que, en consecuencia, se estará en mejores condiciones de decidir acerca de él). En suma, mediante la información se comunican el conocimiento y la inteligencia.

En sus diferentes formas (impulsos eléctricos, palabras habladas o escritas, informes, etc.), la información proporciona un ingrediente básico y fundamental en el proceso de adopción de decisiones.

5) Recursos tecnológicos

La tecnología es el estudio de modos de obrar, hacer o producir, proviene del griego “tekné”(arte, saber hacer) y “logía”(tratado, estudio). Desde un punto de vista estrecho, la tecnología se asocia con la tecnología de maquinaria, es decir, los medios mecánicos para la producción de bienes y servicios, y reemplazo del esfuerzo humano.

Las máquinas son los artefactos físicos y la manifestación más evidente de la tecnología, pero el concepto de tecnología es más amplio. En un sentido general, se refiere al conocimiento acerca del desarrollo de ciertas tareas o actividades.

Por **tecnología organizacional** se conoce la técnica que se usa en la transformación de insumos en productos. Son los métodos, técnicas y procedimientos para la investigación, producción o comercialización, etc., o **tecnologías operativas**. También se incluyen las llamadas **tecnologías administrativas** para planificar, controlar, adoptar decisiones, registrar información, etc., que usan quienes administran todas las organizaciones y los **sistemas de producción, organización y administración**.

6)- Nombre, prestigio, símbolos, marcas

También se consideran elementos de una organización su **nombre**, la **imagen** o el **prestigio** que genera durante su evolución, y las **marcas** (y otros intangibles), así como los **símbolos** que utiliza para la transmisión de todos ellos al medio ambiente o mercado.

Un símbolo es la divisa, la figura, el emblema, el signo, la representación, la alegoría, el gráfico, etc. que sirven para representar, materialmente o de palabra, un concepto moral o intelectual por la afinidad o relación que existe o que se genera a fuerza de reiteración entre este concepto y aquella figura. Las organizaciones usan siglas, logotipos, etc. Como identificación o representación de las mismas. Cuando vemos (y percibimos y asociamos conforme nuestro conocimiento, educación, cultura, en suma, nuestra conducta en un medio ambiente determinado) **aquí y ahora un óvalo o un rombo -símbolos-**, se genera en nuestra mente la **imagen de Ford** o de **Renault**, es decir, se nos hace presente, en forma patente y persistente, como si fuera una representación ideal, todo lo que conocemos de la organización o del producto cuyo símbolo hemos percibido.

Las organizaciones cuidan su nombre (incluso, igual o más que los propios seres humanos) y a través de su accionar en la sociedad, de su trayectoria, de su conducta frente a determinadas contingencias y de las imágenes que generan, adquieren **prestigio, fama o relevancia social**. Estos hechos les da realce, ascendente sobre otras organizaciones y sobre la comunidad, les otorga crédito, confianza, poder e influencia social. Se crea a su alrededor una especie de fascinación o halo que también se transmite a quienes trabajan en ellas y a quienes se vinculan con ella, ya sean clientes, proveedores, competidores, etc.

“...y vino a ocurrir que un hombre que vendía camisas fue azotado por tiempos adversos.

Ninguna de sus mercaderías hallaba comprador ni él prosperaba y el hombre oraba y gemía.

- Señor, ¿por qué me haces sufrir de este modo?. Todos mis enemigos venden sus géneros y estamos en plena temporada. Mis camisas son buenas. Mira la calidad de este rayón.

Conseguí cuellos abrochados, cuellos de fantasía, pero nada se vende y no obstante he observado tus mandamientos. ¿Por qué no podré yo ganarme la vida cuando mi hermano

menor se está forrando con su pret-à-porter para niño?.

y el Señor escuchó al hombre y dijo:

- Acerca de tus camisas...

- Si, Señor,-exclamó el hombre, cayendo de rodillas.

- Ponles un cocodrilo en el bolsillo.

- ¿Cómo dices, Señor?.

- Haz lo que te estoy diciendo. No te arrepentirás.

Y el hombre cosió en todas sus camisas un pequeño “símbolo” que representaba a un cocodrilo y he aquí y a ojos vistos que su mercadería se vendió de improviso

como rosquillas y fue un gran regocijo, mientras que entre sus enemigos era el llanto y el crujir de dientes”. (Woody Allen)

Extraído del libro Marketing Estratégico de Alberto Wilensky.

Un tipo especial de organización: las empresas

La palabra “empresa” proviene del latín “in prehendō” (emprender). Son un tipo especial de organización.

La administración, como disciplina, fue desarrollada para ser aplicada principalmente en las empresas.

Las empresas son una organización económica que reúne diversos factores de la producción para combinarlos de tal manera que proporcionen, por su cuenta y riesgo, los bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades del consumo.

Es una entidad que operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que suministran a terceros mediante lucro o ganancias.

Entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicio con fines lucrativos.

Coincidiendo con Solana:

“Las empresas son aquellas organizaciones que se dedican a los negocios (buscan lograr un beneficio económico). Desarrollan actividades económicas a partir de ciertos recursos (humanos, materiales, energéticos, financieros) que aplican a procesos de producción de bienes y/o prestación de servicios, los que a su vez se comercializan con vistas a satisfacer las demandas de los consumidores”.

Las empresas (al igual que el resto de las organizaciones que no son empresas) tienen un fin, finalidad o misión, que justifica su existencia frente a la comunidad. Sus propietarios, en el caso de empresas privadas, generalmente persiguen con ahínco un lucro que compense y justifique la inversión realizada. Este hecho condiciona sus decisiones o su accionar.

Al respecto, Solana aclara:

“Si bien los objetivos de una empresa pueden ser muchos y variados, el fin económico, que se traduce en buscar la rentabilidad del patrimonio a través de la obtención de utilidades, suele hallarse presente en la mayoría de los casos”.

Si interpretamos que el beneficio del empresario es la única razón por la que se crea una empresa privada, entonces el lucro, o los fines u objetivos de lucro, es una característica propia de las empresas y distintiva con respecto a otras organizaciones.

Existen distintos tipos de empresas:

- Según el ámbito geográfico en el que actúan: locales, nacionales, transnacionales, regionales y globales.
- Por su tamaño, definido por el número de personal en relación de dependencia, monto anual de facturación, el capital invertido o el mercado al que atienden: pequeñas, medianas y grandes.
- Según la actividad económica es posible encontrar clasificaciones como la siguiente:
 1. **De producción primaria:** agrícola, ganadera, pesquera, minera, maderera, etc.
 2. **De producción fabril:** fabricación de textiles, de papel, de sustancias químicas, de alimentos, etc.
 3. **Comerciales:** tanto mayoristas, como minoristas.
 4. **Prestadoras de obra:** empresas para la construcción, demoliciones, excavaciones, etc.
 5. **Prestadoras de servicios:** gas, teléfono, restaurantes, hoteles, transportes, etc.
 6. **Prestadoras de servicios personales y para el hogar:** instrucción, salud, asistencia, seguridad, reparaciones de todo tipo, tintorerías, lavanderías, etc.
 7. **Prestadoras de servicios a otras organizaciones:** consultoras, empresas de servicios jurídicos, empresas de alquiler de máquina y equipos, etc.
 8. **Prestadoras de servicios de esparcimiento:** cine, radio, teatro, etc.
 9. **Prestadoras de servicios financieros y vinculados a la seguridad social:** bancos, compañías financieras de seguros, administradoras de fondos de jubilaciones y pensiones, aseguradoras de riesgos de trabajo, etc.

10. Empresas dedicadas a la locación de bienes inmuebles o que intermedien en la compraventa de los mismos: inmobiliarias.

Las organizaciones que no son empresas

Existe un número importante de organizaciones que no son empresas. Entre ellas encontramos a las asociaciones y a los organismos públicos.

Las asociaciones: “asociación” significa acción y efecto de asociar: un conjunto de asociados, un patrimonio y objetivos comunes, y persona jurídica formada por ellos. Son ejemplo de asociaciones: los partidos políticos, los sindicatos, las organizaciones de empresarios, las asociaciones profesionales, mutuales, fundaciones, clubes, etc.

Como se observa, son muy diversas y cumplen un rol fundamental en la vida moderna. En algunos textos se las llama “organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro”.

Los fines de este tipo de organizaciones siempre se vincula con lo siguiente:

- Mejora de la calidad de vida de una parte de la comunidad (fundaciones, mutuales, clubes, etc.).
- Defensa de intereses sectoriales, profesionales o regionales (organizaciones de empresarios, asociaciones profesionales, consejos profesionales).
- Ayuda o asistencia ante distintas contingencias sociales (fundaciones).

En tal sentido realizan actividades en varios campos: cultura, salud, educación, deporte, recreación, religión, participación en la defensa de ciertos intereses, seguridad y previsión social, investigación científica-tecnológica, acciones benéficas de ayuda, amparo o rehabilitaciones, etc.

En las asociaciones, el concepto de lucro no se encuentra presente, aunque no por ello descuidarán la sana administración de todos los recursos.

Sin embargo, y sobre todo en los últimos tiempos, se observa una marcada actitud empresarial en los dirigentes de algunas de las organizaciones incluidas en este apartado, e incluso en el comportamiento de las mismas como totalidad. Tal es el caso de varios colegios y universidades privadas, de ciertos clubes de fútbol profesional, de hospitales o sanatorios, de sindicatos, propietarios de empresas con ánimo de lucro, etc.

Los organismos públicos: por ejemplo, ministerios, escuelas y hospitales públicos, municipalidades, Fuerzas Armadas, cárceles, asilos u hospicios públicos, policía, organismos tributarios de administración de justicia y de contralor.

Como se observa:

- Algunos son autoridades de aplicación de leyes, ordenanzas, decretos, normas en general, por ejemplo: Dirección General Impositiva, Administración Nacional de Aduanas, Registro de las personas, Administración Nacional de Puertos, Administración Nacional de la Seguridad Social, etc.
- Otras se originan en la Constitución Nacional o en las provincias y son esencia del funcionamiento del estado (ministerios, los poderes del Estado, municipalidades, tribunales de justicia, etc.).
- Otros ejercen acciones sobre las personas. Estas viven en ellos una parte de su existencia y durante ese lapso se encuentran sometidos a una autoridad que regula sus actividades (escuelas y universidades públicas, cárceles, hospitales públicos, Fuerzas Armadas, policía).

ADMINISTRACIÓN

Concepto

Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. El concepto de administración está vinculado al trabajo. Es el trabajo lo que ha obligado al hombre a desarrollar alguna forma de administración, la cual surge de las relaciones laborales.

Todo esfuerzo grupal realizado por personas para alcanzar objetivos que no podrán obtenerse de forma individual, requiere la presencia de la administración. A medida que la sociedad ha confiado cada vez más en el esfuerzo de grupo y que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los administradores ha cobrado cada vez más importancia.

Anteriormente, hemos definido a la administración como

“un sistema de conocimientos cuyo objeto de estudio son las organizaciones y la administración, en el sentido de conducción, gestión de recursos, de éstas”.

Esta disciplina trata de investigar, explicar, comprender y predecir los porqués en todo tipo de organizaciones, en toda y en cada una de las partes que la componen y en el modo o estilo en que las organizaciones son conducidas o dirigidas por individuos o grupos que adoptan decisiones para alcanzar objetivos y satisfacer fines.

La administración siempre ha estudiado a las organizaciones. Es un campo de conocimiento que sistemáticamente trata de entender por qué y cómo se construyen y evolucionan estas unidades o grupos humanos especiales.

De acuerdo con **Peter Drucker** podemos definir a la administración de la siguiente manera:

“La administración consiste en definir la misión y los objetivos de la empresa, y en organizar y motivar los recursos y las energías humanas a fin de cumplirlos.”

Administración significa el proceso de determinar los fines, de fijar los objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que la conforman. Tal proceso incluye necesariamente las funciones de diseñar e implementar planes o programas, de organizar el trabajo, de distribuir y asignar los recursos, de conducir al personal e influenciar sobre el mismo, de coordinar el

trabajo, de controlar y evaluar los resultados y de adoptar todas las decisiones y efectuar todas las comunicaciones que sea menester para cumplir con los fines establecidos.

En consecuencia, puede decirse que un administrador es cualquier persona cuya función y responsabilidad está relacionada con establecer, comunicar y comprobar los objetivos de una empresa u organización, conseguir la actuación conjunta y eficaz de la gente hacia objetivos, desarrollar una estructura adecuada y optimizar los recursos y motivar a las personas que trabajan.

La administración como concepto presupone en cumplimiento de ciertos fines y objetivos, o dicho de otro modo, se trata de obtener resultados a partir de la utilización de recursos de manera eficiente. Es un proceso por el cual se pueden lograr ciertos fines u objetivos, se debe coordinar el esfuerzo de un grupo social, utilizando eficientemente los recursos que se tenga a disposición en función de los resultados esperados.

Como disciplina la administración tiene por finalidad dar explicación acerca del comportamiento de las organizaciones y se refiere al proceso de conducción de las mismas.

Este proceso implica la combinación y la coordinación de recursos para lograr ciertos propósitos. Es un conjunto de etapas para lograrlo. El proceso de la administración se resume en:

Planificación
Organización
Dirección
Control

Naturaleza y propósito

Con relación al concepto de Administración se pueden expresar las siguientes ideas primarias:

a)- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.

La administración es aplicable tanto a una empresa, a una repartición pública, o a un hospital, es universal. Se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de

servicios. La administración eficaz es la preocupación del presidente de la corporación, del director del hospital, del líder de los boys scouts, del obispo en la Iglesia y del rector en la universidad.

La administración es una parte esencial de cualquier organización. Las universidades y el Estado u otros organismos públicos tienen administradores. Las fuerzas armadas tienen comandantes. Otras organizaciones se refieren a los ejecutivos. Todas estas organizaciones tienen en común la función administrativa, la tarea de administración o la tarea gerencial. Todas requieren de la administración. En todas estas organizaciones la administración es el órgano específico y activo.

Desde sus inicios esta disciplina fue desarrollada para ser aplicada principalmente en las empresas (tipo de organización orientada a la obtención de un lucro), sin embargo, después de la Segunda Guerra Mundial comenzó a entenderse que la administración no es solo administración de la empresa, sino que resulta aplicable a cualquier esfuerzo humano para alcanzar objetivos.

Aún cuando el hecho de dirigir escuelas, universidades, empresas, hospitales, girls scouts pueda diferenciar a los distintos directivos, la mayoría de las responsabilidades (la definición de objetivos y una estrategia adecuada, el desarrollo del personal o la evaluación de la eficacia) son las mismas.

b)- La administración no tiene existencia propia.

Solo adquiere significado cuando existe un grupo humano que requiere de coordinación. Nada significa esta disciplina separada de la institución a la cual sirve. Sin institución no hay administración.

c)- La administración es situacional.

Entre los diversos grupos organizados existen diferencias muy marcadas que impiden el transplante de tecnologías de una situación dada a otra aparentemente similar. Esto no significa que una tecnología exitosa en un medio o situación no pueda ser aplicada a otro, sino que antes de su aplicación debe analizarse e interpretarse la situación ambiental específica.

Esta condición situacional, no invalida la vigencia de conceptos básicos y fundamentales. La administración variará en su aplicación según la evolución histórica de cada país, los problemas específicos de cada medio en el que se aplique, el marco social y tecnológico en el que se encuentra la organización en cuestión y el grado de desarrollo económico.

El medio definirá un comportamiento específico por parte de la administración.

No existe una manera óptima de administrar que resulte aplicable a todas las organizaciones y en todas las situaciones. Las funciones administrativas deben adaptarse a los requisitos de las situaciones. No puede haber una ejecución mecánica o ritualista del planeamiento, de la organización, de la dirección y del control.

En todas las empresas e incluso en todas las organizaciones las diferencias en tamaño, propiedad, forma jurídica, estructura, características del personal, relaciones entre sus miembros, modos de autoridad, cultura, etc, obligan a analizar las particularidades de cada una y a pensar estrategias de acción, y modelos de gestión y administración diferenciales y particulares para cada tipo.

d)- La administración tiene un carácter económico.

Esto no significa que el propósito sea la búsqueda del lucro, pues existen instituciones con objetivos no lucrativos.

El carácter económico supone que el fin de la administración es alcanzar el máximo resultado en función de los objetivos definidos, con la menor cantidad de energías humanas y recursos materiales disponibles.

La implicancia económica está referida al uso o empleo eficiente de los recursos y a su productividad.

e)- La administración se refiere al hombre.

Su misión es hacer a la gente capaz de eficacia conjunta, para hacer sus puntos fuertes eficaces y sus debilidades irrelevantes. En nuestro tiempo, prácticamente todos están empleados en instituciones, grandes o pequeñas, empresariales o no, donde se aplica la administración. Nuestras formas de vida dependen de la administración. Nuestra capacidad para contribuir a la sociedad depende en gran parte de la administración de las organizaciones en que trabajamos.

f)- La administración debe ser capaz de desarrollar la organización y a cada uno de los miembros.

A medida que cambian las necesidades y las oportunidades, la administración debe ser sensible a los cambios y capaz de adaptar a la institución a ellos.

g)- La administración debe considerar siempre tanto el presente como el futuro, a corto y a largo plazo.

No se resuelve un problema de administración si se obtienen ganancias inmediatas con peligro de la salud a largo plazo. Por lo tanto, es necesario armonizar el presente con el futuro. Debe mantenerse la actividad de la empresa en el presente, o de lo contrario no habrá una empresa que pueda desempeñarse en el futuro. De esta manera, la administración vive y actúa en dos dimensiones temporales.

h)- La Administración es interdisciplinaria.

La administración necesita de otras ciencias para explicar sus fenómenos. La administración utiliza herramientas que proporciona la economía, la contabilidad, la informática, la matemática, el derecho (que marca los límites de la administración) y las ciencias del comportamiento tales como la sociología que explica la conducta social en las organizaciones y la psicología que explica el comportamiento humano en el trabajo. La economía aporta información acerca del comportamiento de los mercados de mano de obra y de materias primas, de la oferta y de la demanda de los productos.

Para finalizar con este punto y parafraseando al profesor Drucker podemos decir que:

“La aparición de la administración puede ser el hecho esencial de nuestro tiempo, mucho más importante que todos los acontecimientos que ocupan la primera plana de los diarios. Raramente ha aparecido en la historia humana una disciplina tan rápidamente como lo ha hecho la administración, ni ha tenido un impacto tan grande. En menos de ciento cincuenta años ha transformado la estructura social y económica de los países desarrollados. Ha creado una economía global y señalado nuevas normas para los países que quieren participar en dicha economía”.