

**Elio Rafael De Zuani**

**Universidad Nacional de Salta**  
**Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales**

**SICU 2019**

**Material**

**ÁREA ADMINISTRACIÓN**

**Salta, enero 2019**

## **ÁREA ADMINISTRACIÓN**

### **Contenidos programáticos**

#### **MATERIAL DE LECTURA**

##### **Unidad 1: Organizaciones**

###### **Contenidos:**

1. Organización. Concepto. Caracterización de las organizaciones. Usos del término organización. La organización como subsistema del sistema social.
2. Fines de la organización. Misión, visión, objetivos. Fines organizacionales e individuales, legales e ilegales, legítimos e ilegítimos. Conflicto organizacional.
3. Las grandes organizaciones de la sociedad. Ejército, Iglesia, Estado, Empresa.
4. Responsabilidad social de las organizaciones.

##### **Unidad 2: Enfoque de sistemas en la organización**

###### **Contenidos:**

1. Teoría general de sistemas. Concepto de sistema. Observación estática y dinámica.
2. Concepción gráfica del sistema. Visión de un sistema como “caja negra”.
3. Jerarquía de sistemas. Metasistema, sistema y subsistema.
4. Sinergia, subsidiariedad, interacción y morfogénesis de los sistemas. Otras características.
5. Clasificación de los sistemas. Sistemas cerrados y abiertos. La organización como un sistema abierto. Límites de sistemas.

##### **Unidad 3: Administración de la Organización**

###### **Contenidos:**

1. Administración. Conceptos relevantes. La Administración como proceso y como sistema.
2. Necesidad e importancia de la administración. Universalidad de los conocimientos en Administración.
3. Cambios en la cultura del administrador. Administración ambiental. Necesidad de educar al administrador y al empresario.
4. Administración de la calidad. Concepto de calidad. Evolución histórica. Normas ISO.
5. Procesos. Concepto. Distinción entre proceso, actividad y procedimientos.

#### **ANEXO: TRABAJOS PRÁCTICOS**

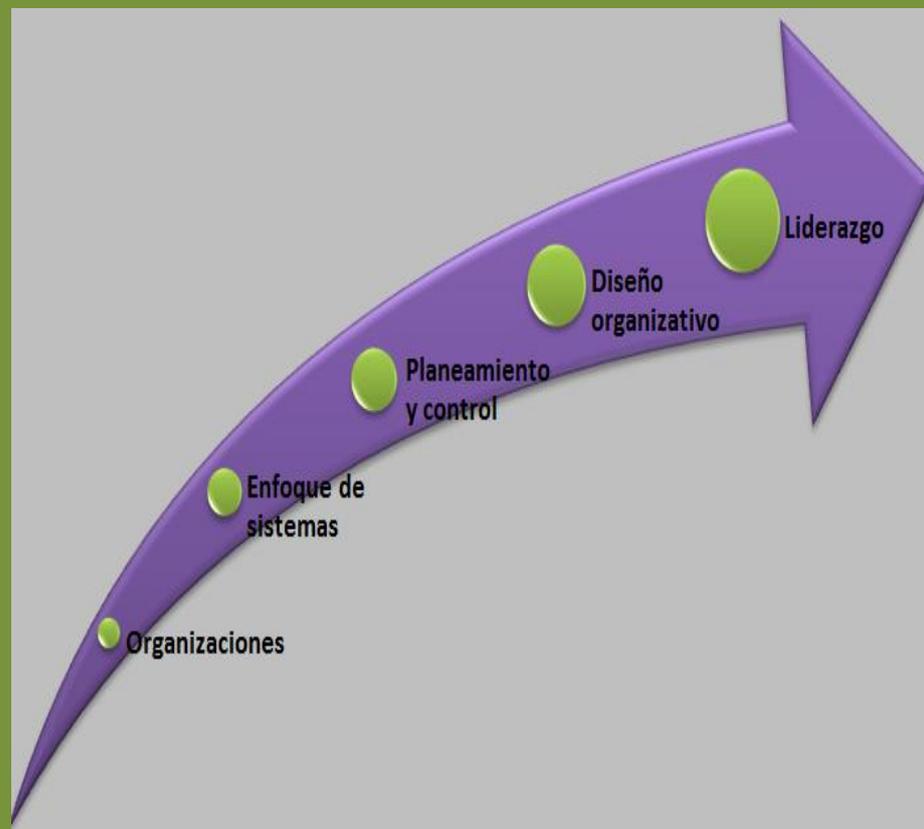
- Trabajo Práctico N° 1: Organizaciones
- Trabajo Práctico N° 2: Enfoque de sistemas en la Organización
- Trabajo Práctico N° 3: Administración de la Organización

**Dr. Elio De Zuani**  
**Profesor Titular D.E.**

Elio Rafael De Zuani

# INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

Fundamentos teóricos y metodología para el diseño y la gestión de organizaciones



EDITORIAL  
**HANNE**

# 1

# Organizaciones

## **CAPÍTULO 1 del Libro “Introducción a la Administración de Organizaciones”**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Algunos autores han preferido evitar el trabajo de definir el término organización como institución o como ente independiente de las personas y de la forma que funcionan, adoptando un camino más simple, como el de dar ejemplos de organizaciones pertenecientes a una sociedad o sistema social determinado.

En esta línea de pensamiento, se pueden señalar algunos ejemplos de organizaciones del medio social como: la Municipalidad de Salta, el Hospital El Milagro, la Universidad Nacional de Salta, el Club Gimnasia y Tiro, Horizontes S.A.-El Tribuno, Consejo Profesional de Ciencias Económicas, YPF-Repsol, Refinor, etc..

A partir de estos ejemplos, es posible advertir que las organizaciones se presentan como estructuras sociales creadas por las personas para realizar actividades conjuntas y lograr objetivos que de forma individual serían imposibles de ser alcanzados.

Este camino utilizado por algunos autores es válido en el sentido que permite ubicar organizaciones de una sociedad, y también diferenciarlas. Por ejemplo, si alguien preguntara si la Municipalidad de Salta es lo mismo que la Universidad Nacional de Salta, o la Iglesia o el Hospital El Milagro, se diría que no, pero no se sabe muy bien conceptualmente en qué basarse para afirmar esto. En esta línea se encuentran los autores que llegan a diferenciar las organizaciones fundamentalmente por los propósitos u objetivos que persiguen. Como lo señalan Diez de Castro, García del Junco, Martín y Periañez (2001): “En esta línea se encuentran definiciones tales como que las organizaciones se crean y se mantienen para alcanzar ciertos objetivos, o

las que afirman que las organizaciones se deben entender como el conjunto de los esfuerzos de los individuos que son coordinados para alcanzar cosas que no podrían conseguirse a través de acciones individuales independientes”.

Solana (1993) después de señalar ejemplos de organizaciones de la sociedad argentina, menciona que: “cabe preguntarse entonces: ¿Cuáles son las características comunes que hacen que entes tan dispares puedan ser considerados todos ellos como organizaciones?”

Asimismo, también las metáforas han sido utilizadas para intentar conceptualizar a las organizaciones. Como lo señalan Díez de Castro, García del Junco, Martín y Perriáñez (2001) “ Las metáforas reflejan, cada una, una verdad significativa, pero parcial, una cara de la organización que trata de explicarla. Las ocho metáforas propuestas por Morgan (1986) consideran a las organizaciones como: 1) máquinas, 2) organismos, 3) cerebros, 4) culturas, 5) sistemas políticos, 6) prisiones síquicas, 7) flujo y transformación, y 8) instrumentos de dominación.”

Si bien los caminos señalados indican que, no resulta sencillo transmitir el concepto de un término que puede otorgar una variedad de significados, en este trabajo se asume el desafío de plantear el concepto de organización a partir del desarrollo de ideas simples, y que tienen que ver con sus fundamentos.

## 1.1 Concepto

El primer paso que se dará para abordar el concepto de organización será referirse a:

**a) La agrupación de esfuerzos para un fin común:** La actividad humana es la generadora de las organizaciones, es el medio que ha utilizado y utiliza el ser humano para modificar el ambiente que lo rodea buscando satisfacer sus necesidades.

Desde los tiempos más remotos, el hombre ha entendido siempre que debía sumar esfuerzos, sea para defenderse de los animales, para alimentarse o para convivir en situaciones de mejor calidad de vida. Desde la época de las cavernas, el hombre sabía que no podía enfrentarse solo con un determinado animal, pero que

sumando fuerzas de varias personas podía atacarlo y matarlo. Aprendió que, *asociando esfuerzos podía hacer cosas que él solo no podía lograr, o podía hacer cosas mejores que si lo hacía solo.*

La asociación de esfuerzos para un fin común, en su momento era cazar un animal, alimentarse o vivir en mejores circunstancias; pero luego con el pasar del tiempo el hombre siguió practicando la agrupación de esfuerzos para alcanzar fines comunes más ambiciosos.

Tanto en los tiempos remotos como en la actualidad, el ser humano supo que *lo que un hombre solo no puede hacer , dos lo pueden, lo que un hombre solo hace bien, dos lo hacen mejor.*

Pero la acción asociada de varias personas no basta para definir una organización, sino que constituye sólo un aspecto de ella, se necesitan además otros elementos.

**b) Coordinación y armonización de los esfuerzos individuales:** No se trata de asociar esfuerzos sin ninguna dirección, se necesita coordinar el esfuerzo, orientarlo hacia un objetivo común.

*Un grupo de personas no conseguirá jamás mover una gran piedra que obstruya el paso de un camino, si cada una, obra según su propia iniciativa empujando en sentidos y tiempos diferentes. Para cada objetivo común en donde se requiera el esfuerzo de más de una persona será necesaria su coordinación y su armonización.*

Es decir, que se puede tener una asociación de esfuerzos pero que no tendrá utilidad sin la existencia de la coordinación y la armonización hacia el objetivo común. La idea de organización exige como condición constante e indispensable para su existencia este nuevo elemento de la coordinación.

Entonces, se ha señalado que la primera idea es la asociación de esfuerzos, la segunda, la coordinación y la armonización de dichos esfuerzos, y ahora se está en condiciones de advertir una tercera idea que acerque al concepto de organización.

**c) El objetivo común:** Generalmente se sabe que cuando hay muchas personas los objetivos individuales son diferentes, pero cuando varias personas están trabajando

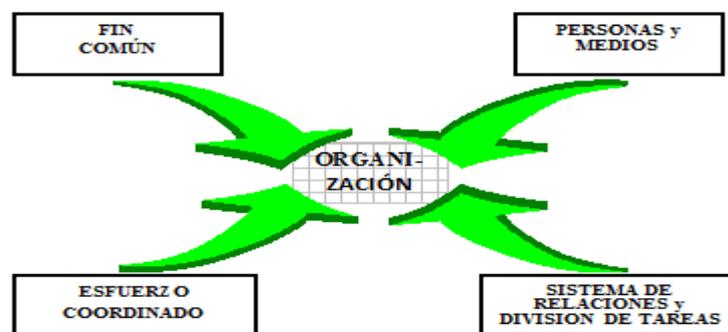
en grupo, siempre existe un objetivo común, que en definitiva es buscado para satisfacer objetivos individuales, y a ello tiende la organización.

Así, un grupo de viajeros que se enfrentan a esa gran piedra en el camino, asocian y coordinan esfuerzos hacia el objetivo común de despejarlo, utilizando los medios disponibles; y que una vez logrado el objetivo común podrán satisfacer objetivos individuales asociados a la continuación del viaje.

Con lo desarrollado hasta el momento, se puede expresar un primer avance del concepto de organización, el que se expresa a continuación: *cuando varias personas con determinados medios, unen y coordinan sus esfuerzos para alcanzar un fin u objetivo común dan vida a una organización.* Las tres ideas ya transmitidas, están expresadas en esta primera aproximación del concepto: esfuerzo común, coordinación del esfuerzo y objetivo común.

Pero resulta explicable la consecución de la coordinación del esfuerzo cuando se habla de pocas personas y de tareas sencillas, como el ejemplo de mover la piedra; lo que no será igual si se imagina la coordinación de miles de personas como el caso de nuestra Universidad, de la Municipalidad o del Estado provincial. Se tiene entonces la necesidad de incorporar otro aspecto más, con el cual se completará la idea de organización.

**d) El sistema de relaciones y de distribución de tareas:** Cada miembro de un gran grupo de personas que asocian y coordinan esfuerzos debe saber cuáles son sus tareas, cuáles son las de los otros miembros y cómo se deben relacionar. Si se viaja en un autobús, todos no pueden sentarse a conducirlo al mismo tiempo, ni tampoco puede dejar de existir alguna persona que lo guíe.



**Figura 1.1:** Elementos de la organización

Lo expuesto advierte la necesidad de generar un modelo de funcionamiento de la organización que haga factible la coordinación y la armonización de esfuerzos de grandes cantidades de personas.

Esta entidad creada por el hombre no solo persigue fines comunes, ya que siendo sus miembros seres sociales agrega otro importante elemento en su accionar: *regular la conducta individual y social de las personas.*

## 1.2 La organización como subsistema del sistema social

Vivimos en una sociedad de organizaciones, que se caracteriza por una múltiple variedad de ellas, todas dentro de ese universo complejo que se conoce como “sistema social”.

A las organizaciones se las puede observar como unidades sociales identificables o como partes de ese universo mayor llamado sistema social, lo que es posible advertir a partir de la figura N° 1.2.

Tal como lo señala el autor Amitai Etzioni<sup>1</sup>, *nuestra sociedad es una sociedad organizacional, nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones.*

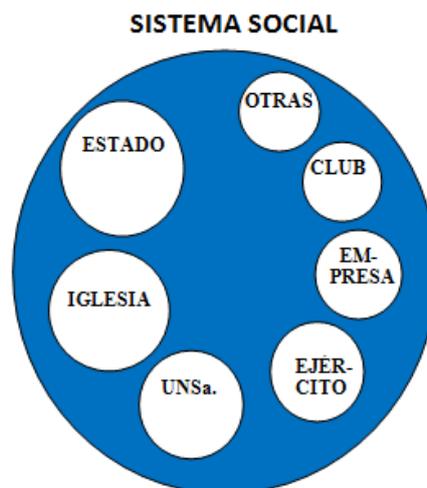


Figura 1.2: Sociedad organizacional

<sup>1</sup>ETZIONI, Amitai, *Organizaciones modernas*, UTEHA, Buenos Aires, 1975

Los seres humanos no se mueven como quieren en las organizaciones. A la universidad no se va a la hora que se quiere a escuchar clases, hay un programa preestablecido, ni tampoco un alumno puede comportarse de la manera que se quiera o se desee, sino de una forma u otra está determinado por la organización.

Las modalidades establecidas, la forma de pensar de quienes conducen otorgan pautas de comportamiento, muchas de ellas están escritas y muchas no, pero se sabe cual es la forma en que están siendo regulados o delineados los comportamientos. Es importante destacar que la organización marca conductas.

Estamos dentro de un ambiente social que también marca conductas, y las organizaciones forman ese ambiente; por lo que es válido afirmar que *la organización regula la conducta individual y social de las personas*.

La universidad no está aislada, está dentro de ese marco complejo mayor que se llama sociedad; donde la sociedad la influye y viceversa. Lo mismo pasa con el Estado provincial, donde se observa cómo sus manifestaciones, de una manera u otra, son el producto del accionar de las personas, impactan en todo ese ambiente social, materializándose esa influencia dual, es decir la interacción mutua.

A esta altura del desarrollo del tema, ya se tienen todas las ideas básicas para poder formular una definición de organización como institución: *La organización es una institución social, un sub-sistema del sistema social, cuyos miembros en busca de determinados fines desarrollan tareas en forma consciente y coordinada, relacionándose mediante una estructura circunstancial; y sus comportamientos, características y objetivos están profundamente influenciados por el medio donde actúa, influencia que es recíproca.*

Numerosos autores han intentado conceptualizar a las organizaciones de modos diferentes, a continuación se señalan algunos de ellos.

Talcott Parsons<sup>2</sup>: *Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construídas o reconstruídas para alcanzar fines específicos.*

---

<sup>2</sup>PARSONS, Talcott, *Suggestions for a sociological approach to the theory of organization*, Administrative Science Quarterly, 1956.

Ricardo Solana<sup>3</sup> las define 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.*

Andrea Zerilli<sup>4</sup> las define como *la combinación de medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.*

Por su parte, la Norma ISO DIS 9000/2000, define al término organización como *“conjunto de personal e instalaciones con un claro establecimiento de responsabilidades, autoridades y relaciones”.*

Como las citadas, existe otra gran variedad de conceptos y definiciones que han sido expresados por diferentes autores, lo que da sustento a este trabajo de basar el concepto dado en los elementos que se han ido analizando uno a uno , destacando que la presencia simultánea de tales elementos es esencial para la existencia de una organización.

### **1.3 Caracteres de las organizaciones**

Se han expuesto algunos ejemplos de la ya conceptuada organización. Así se han mencionado como tales a la Iglesia, a la Universidad, a la Municipalidad, a un Club Social y Deportivo, a la Empresa, etc. Pero todas ellas responden a unas características comunes que permiten considerarlas organizaciones. A continuación se señalan cuáles son esas características:

- a) presencia de fin- objetivo común
- b) conjunto de hombres y medios
- c) esfuerzo coordinado
- d) sistema de relaciones y dependencias
- e) la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades (no casuales- sino planeadas)

---

<sup>3</sup>SOLANA, R., op.cit.

<sup>4</sup>ZERILLI, Andrea, *Fundamentos de Dirección y Organización General*. Ediciones Deusto. Bilbao. 1994

- f) presencia de uno o más centros de poder
- g) sustitución de personal
- h) interacción recíproca con el medio (sistema abierto)
- i) conjunto o sistema de valores
- j) sistema de roles - status
- k) duración en el tiempo

Si se examinan cada una de estas características en relación a agrupaciones humanas, se advierte que no todas las cumplen, por lo tanto no tendrán la cualidad de organizaciones.

Esto lleva a afirmar que todas las agrupaciones humanas pueden no ser consideradas organizaciones, y por tanto tampoco como objeto de estudio y análisis de la administración.

#### **1.4 Usos del término organización**

Hoy es común observar cómo se confunde y distorsiona el significado de la palabra organización. Es muy mal usado, al igual que otros términos como administración y burocracia, por ejemplo.

Se debe tener especial cuidado en utilizar adecuadamente el término organización, debido a la gran variedad de significados que podría llegar a tener según con qué sentido se lo utilice, lo que irá cobrando más importancia y claridad a medida que se comprendan otros conceptos como administración y modelos orgánicos de funcionamiento.

A continuación se señalan algunas diferencias y orientaciones importantes para un adecuado uso del término organización, que se expresan en la figura N° 1.3.

Lo que se pretende con esta necesaria distinción es, buscar que cada vez que se use este término se tenga el cuidado de no confundir aspectos como: a) lo trascendente de lo circunstancial, b) la institución de una tarea, c) la forma de funcionamiento del sistema organización.

No se puede confundir a la organización, con una parte del trabajo de administrar la organización. En este sentido, el término organización suele ser usado para identificar una parte de la gran tarea de administrar, lo que en el presente trabajo se definirá como el modelo de funcionamiento de la organización. Es decir, organizar la organización es generar un modelo de funcionamiento en donde se pueda armonizar a todas las personas que la integran hacia el objetivo común.

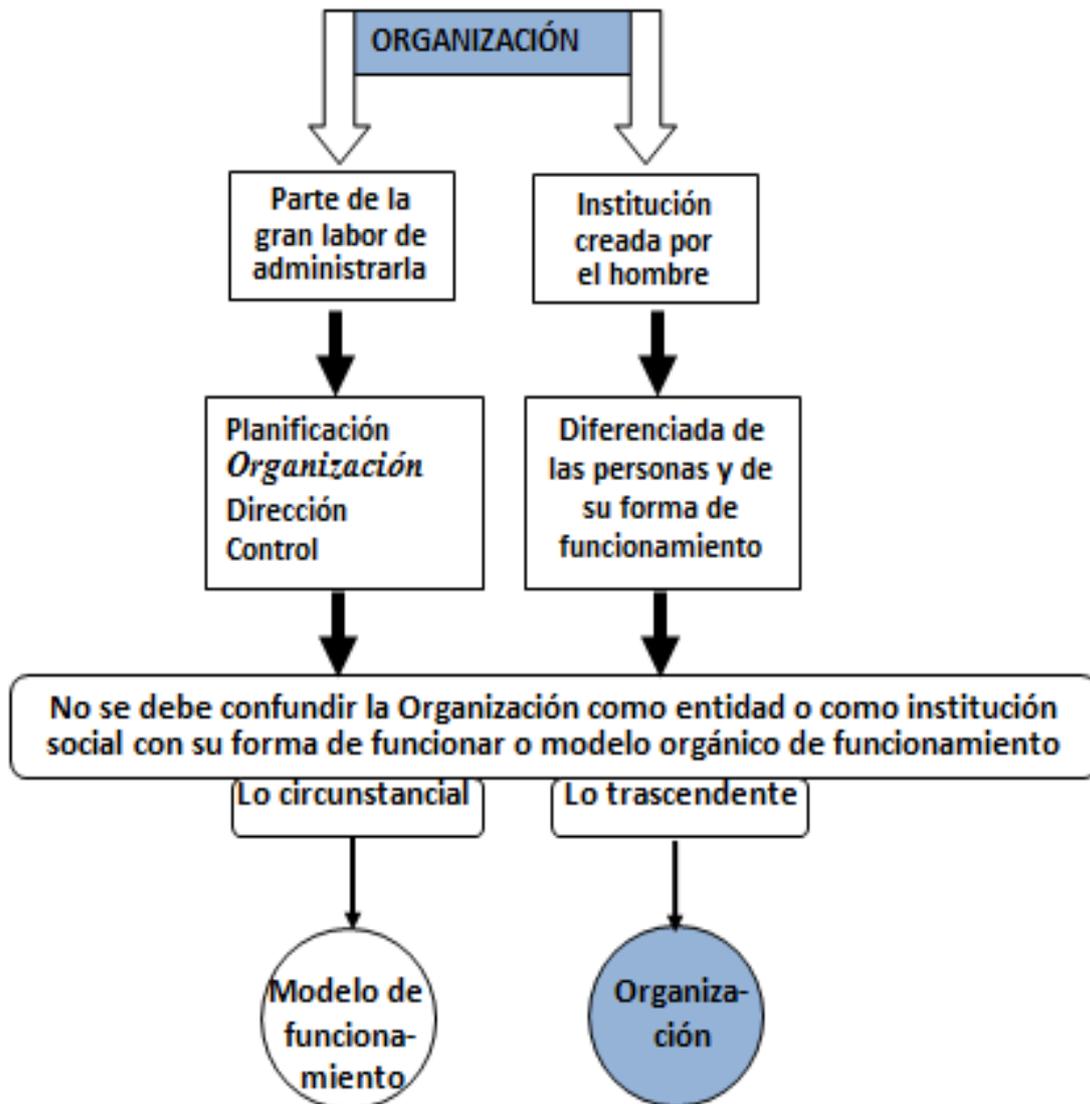


Figura 1. 3: Usos del término organización

La institución social creada por el hombre es distinta a las personas y a sus formas o modelos de funcionamiento, como también es diferente a su edificio. Por

ejemplo, supongamos que se cierra la Facultad de Ciencias Económicas, entonces que ha cambiado? la institución UNSa.?, no, lo que ha cambiado es su manera de funcionar. Entonces no se debe confundir la organización como entidad o como institución social con su forma de funcionar.

Queda claro que, lo trascendente es la organización y lo circunstancial es su modelo de funcionamiento, ya que este será en todo caso uno de los tantos medios (quizás el más importante) de los que se valdrá la organización para alcanzar sus fines.

Sería un gravísimo error que las organizaciones sean presas o esclavas de su modo de funcionar (estructura orgánica), ya que podrían ser víctimas de un modelo que debe ser permanentemente revisado y adecuado para que sirva y no para que condicione a la organización, siendo ésta la principal causa de los fracasos empresarios de nuestra época.

## **2. LOS FINES EN LA ORGANIZACIÓN**

Como se ha señalado, cualquier conjunto de personas puede asociar esfuerzos, no para algo establecido por el azar sino para conseguir un objetivo determinado.

No tendría sentido realizar esfuerzos si no se tiene una orientación previa del destino de ese esfuerzo. Ninguna organización podrá existir como tal si no posee una definición clara de sus fines u objetivos.

La realidad nos muestra que en las organizaciones hay muchas personas que realizan esfuerzos sin ninguna orientación, por qué?; porque allí está fallando lo que mas adelante se denominará la administración, es decir, no existe la guía u orientación de ese esfuerzo, porque de una manera u otra ese esfuerzo tendría que tener algún camino previamente trazado, o sea, "lo que se pretende alcanzar".

Antes de proceder al desarrollo del concepto de fines de la organización, conviene dejar en claro que en adelante se utilizarán los términos fines y objetivos como sinónimos.

## 2.1 Concepto de fines de la organización

Existen diferentes conceptos para expresar la idea de fines, y todos son válidos y aplicables; por lo que se afirma que no hay una definición única e indiscutible de fines. Hay conceptos diversos, válidos, suficientes y complementarios, varias ideas que orientan al concepto de fines.

En este sentido, se puede expresar el concepto de *fines de la organización* a partir de las siguientes ideas:

- a) *estado de cosas deseado*
- b) *lo que la organización intenta alcanzar*
- c) *guías para la actividad de la organización*
- d) *fuerza de legitimidad*
- e) *patrones para apreciar el éxito de la organización*
- f) *reglas de medida*

A continuación se analizan estas ideas que orientan hacia el concepto de fines.

*El estado de cosas deseado*, lo que se desea alcanzar, lo que la organización intenta lograr. Es decir, todas las personas en forma individual tienen de un modo u otro objetivos establecidos, pero la mayoría, como a menudo sucede, no los tienen bien clarificados, y hacen cosas, invierten tiempo, trabajo, esfuerzo, vinculados a personas en acciones que no tienen ningún destino y ningún beneficio, por qué razón?, porque no se ha comenzado por el principio, por la clarificación del objetivo, por la precisión del fin.

Así planteado, *lo que la organización intenta alcanzar* suena como una necesidad ineludible de que sea expresado previamente y con claridad.

Las organizaciones deben clarificar sus objetivos. Dicho así parece fácil, pero no lo es, como no es fácil para ninguna persona orientarse claramente en esta vida, tampoco le es fácil a la organización el camino hacia un fin común. Debe destacarse que, aquí se hace necesario un gran trabajo del administrador, en la clarificación y en la definición adecuada del objetivo organizacional, llámese empresa, organización pública, club social o deportivo, discoteca, restaurante, municipalidad, hospital, etc..

Allí comienza el primer paso de todo administrador. Por ello se afirma que, los objetivos constituyen *guías para la actividad de la organización*, sin las cuales ningún administrador podrá orientar adecuadamente los esfuerzos individuales.

Si se guían esfuerzos individuales hacia caminos preestablecidos, definidos a priori, se tendrá seguramente una información más precisa de lo que va a suceder en el camino.

Debe reconocerse que, si se encaran acciones nuevas son más fáciles de desarrollar cuando se hace un estudio previo de las mismas, y para estudiarlas se debe tener en claro hacia donde se quiere ir. Es decir, se está haciendo referencia a la necesidad de las guías para la acción, para que el esfuerzo de un conjunto de personas que están bajo una conducción tenga sentido.

*Son fuente de legitimidad*, y este es otro punto muy importante que hace al fin de la organización.

Debe aclararse en primer lugar que, “legitimidad” no es lo mismo que “legalidad”. Se puede tener un objetivo encuadrado dentro de la legalidad, es decir, dentro de lo que está autorizado por la ley pero no ser legítimo. En ese sentido hay muchos ejemplos: “se puede crear una empresa de transporte y en esa alternativa transportar mercaderías que no son legales”. El fin de la empresa de transporte es legal, pero luego se convierte en ilegítimo por cuanto la organización ha entrado en el camino de desvirtuar sus fines. Lo mismo, sucedería si se tiene por ejemplo, una empresa forestal cuyo fin que es legal, como explotar la madera; pero si luego realiza una explotación indiscriminada de los árboles, comienza a generar un fin ilegítimo, porque sabemos que la organización no está allí aislada, sino que vive en un ambiente o complejo mayor que es la sociedad, e interactúa todo el ambiente social; en muchos casos para bien y en este caso para mal, porque conocido es hoy el efecto nocivo de la tala indiscriminada de árboles. Se advierte que, la legitimidad tiene que ver con la responsabilidad social y el bien común del accionar de una organización, mientras que la legalidad tiene que ver con una norma o ley preexistente.

Entonces, es válido afirmar que es necesario hablar de la “legitimidad” de los fines organizacionales, para no guiar a tantas personas por caminos que luego sus

propios descendientes los van a transitar cuando tengan más años, o sus familiares, amigos, y en general aquellos seres humanos que ahora están iniciando sus vidas, y que tendrán que pisar ese terreno perjudicial, producto de la ilegitimidad de los fines.

Observar cómo atrás de la “legalidad” de los fines de las organizaciones se esconde la triste práctica de su “ilegitimidad”, lleva a advertir el impacto que está produciendo la práctica de esta última; no importando el ambiente donde están desarrollando ciertas acciones algunas organizaciones, como si los resultados no les llegaran a afectar, es decir, como si se pudiera escapar mañana mismo a otro planeta sin recibir las consecuencias del impacto de la ilegitimidad de los fines, o lo que es lo mismo decir, “logramos lo que queremos y luego partimos y el problema será de otros”; pero ya el mundo se ha hecho tan pequeño que no se puede escapar de los efectos que la práctica de esta ilegitimidad está generando en el ambiente que rodea a esas organizaciones.

Por el contrario, lo que se haga legítimamente va a crear un ambiente mejor para todos, ya que la frecuente ilegitimidad de los fines es la realidad que le toca vivir hoy a la humanidad, y que precisamente ya se ha comprobado que no son buenos los resultados.

Tan importante y real es la práctica de fines ilegítimos que, las denominadas O.N.G. “Organizaciones no Gubernamentales”, así como otras organizaciones que están surgiendo, están desarrollando una verdadera lucha contra los fines ilegítimos en defensa de la naturaleza y de la sociedad toda.

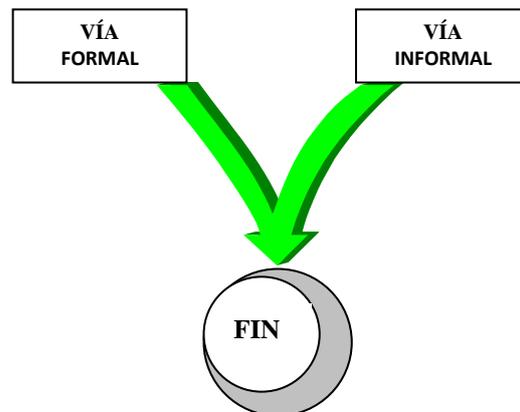
Pero además de lo expuesto, los fines cumplen con la misión de ser *patrones para apreciar el éxito de las organizaciones y reglas de medida* de las acciones que desarrollan. No se podría determinar en qué medida se están logrando los objetivos si no se tiene con qué comparar los resultados de las acciones de la organización. Puede una organización obtener una utilidad mensual de \$ 10.000, pero no por ello estar logrando su objetivo, porque para afirmar esto se debiera haber definido a priori un patrón del monto de la utilidad que se esperaba alcanzar en dicho período, del mismo modo que un tabacalero que obtiene 1.000 kgs. de tabaco por hectárea tampoco puede afirmar que ha logrado el objetivo de “obtener un rendimiento eficiente de su

cultivo “, porque para ello debiera contar primero con el patrón de producción esperado por hectárea con quien medir o comparar.

## 2.2 Cómo se establecen los fines

En términos generales se puede afirmar que existen dos caminos para establecer los fines u objetivos de las organizaciones: a) *uno formal* y b) *uno informal*.

*El camino formal* es aquel por el cual los fines u objetivos son explícitamente reconocidos y legalmente especificados por escrito en distintos instrumentos de acuerdo al tipo de organización de que se trate. Así por ejemplo, si se está al frente de una organización Municipalidad se puede afirmar que sus objetivos están legal y formalmente explicados en su Carta Magna, o el Estado provincial en la Constitución; y en el caso de una Sociedad Anónima sus objetivos estarán legalmente especificados en sus estatutos, o una S.R.L. los tendrá reconocidos en su contrato constitutivo.



**Figura 1.4:** Vías para el establecimiento de fines

Pero la vía formal no es, como se dijo, la única vía por la que se establecen los objetivos. Existe otra vía, *la informal*, tanto o más importante que la formal y que está relacionada con los juegos de poder que involucran a individuos y a grupos de adentro y de afuera de las organizaciones, que actúan con objetivos particulares, con frecuencia contrapuestos; aspecto que se advertirá con mayor claridad cuando se desarrollen estos conceptos en temas sucesivos.

### 3. JERARQUÍA DE FINES. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Las organizaciones presentan, con respecto a los fines, una suerte de criterios de valoración o de jerarquización.

Se fijan algunos fines ambiciosos o de muy largo plazo, que suelen denominarse fines principales o misión de la organización. Pero para alcanzar tal misión, se necesita realizar una desagregación e ir fijando unos fines u objetivos algo menos importantes o de menor jerarquía que el principal, que suelen denominarse fines intermedios, los que una vez alcanzados se convierten en medios para poder obtener el fin último.

A su vez, para los *fines u objetivos intermedios* también es necesario que sean desagregados, y así poder fijar otros también menos importantes o de menor jerarquía que los intermedios, que una vez logrados se convertirán en medios para poder lograr los intermedios.

Es decir, si se tiene un objetivo *principal o misión*, la pregunta lógica que suele hacerse es cómo se alcanza, se logra una sola vez, se lo alcanza directamente, normalmente no es así. Se tendrán que ir cumpliendo etapas, cada una de esas etapas significa objetivos o fines de una jerarquía menor, que una vez alcanzados sirven para llegar al objetivo último.

Cada objetivo de menor jerarquía que el principal, sea intermedio u operativo, constituye una suerte de peldaño o escalera hacia dicho objetivo principal.

Este pensamiento es válido tanto para organizar la consecución de objetivos personales como organizacionales. Así por ejemplo, una empresa rural puede tener como fin *último o principal* obtener una utilidad anual de \$200.000, pero para lograr dicha utilidad es necesario desagregar ése objetivo y descubrir objetivos intermedios o jerárquicamente menores o sub-objetivos, como por ejemplo: 1) producir cinco toneladas de granos, 2) producir 100.000 litros de leche, etc. A su vez, si se parte ahora del objetivo intermedio *producir cinco toneladas de grano* será necesario desagregarlo para descubrir otros jerárquicamente menores que al igual que el anterior deberán necesariamente alcanzarse primero para poder lograr el más importante. En este caso, para alcanzar la producción de cinco toneladas de granos serán necesarios por

ejemplo los siguientes sub-objetivos: 1) *sembrar "x" cantidad de hectáreas de maíz* , 2) *comprar "X" tractores*, 3) *contratar "x" peones*, 4) *comprar "x" kilos de semilla*.

En el caso de objetivos personales, por ejemplo un estudiante de Ciencias Económicas puede pensar que su objetivo principal sea el de obtener el diploma de Licenciado en Administración de Empresas, pero podrá lograrlo de un solo acto? de ninguna manera, ése será su objetivo último. Tendrá objetivos intermedios, como aprobar determinada cantidad de materias por año o ciclo, para aprobar tales materias deberá cursarlas y regularizarlas, por ejemplo, y para esto último deberá asistir a tantas clases teóricas y prácticas, y para esto último organizar su distribución horaria etc., y así hasta llegar al primer objetivo o peldaño de inscribirse en la facultad. Una vez que diseñó su escala de jerarquía de objetivos partiendo de su objetivo último *-obtener diploma de Licenciado -*, comenzará su acción por el de menor jerarquía, como inscribirse en la facultad y en la carrera de Licenciatura en Administración, si no hubiera otro jerárquicamente menor.

Lo expresado lleva a afirmar que, en toda organización se tendrá una *jerarquía de objetivos*, que se deberá construir previamente a la iniciación de la acción, partiendo del objetivo último, y que se ejecutará a partir de los sub-objetivos jerárquicamente menos importantes.

De esta forma, se va construyendo lo que se denomina una *jerarquía de objetivos* o también denominada "*escala medios-fin*", que es de una gran utilidad para la planificación y desarrollo de las actividades de las organizaciones.

### **3.1 Misión y visión**

Como se ha señalado, el accionar organizacional debe tener un fin o finalidad. Todas las organizaciones crecen y se desarrollan; en suma, evolucionan con un propósito. El sistema social asigna finalidad a las organizaciones; éstas se dotan de una *misión* que representa el propósito y la razón de existir de una organización. Luego, los dirigentes establecerán estrategias para lograr objetivos y metas, que representarán

particiones de la guía general de la organización, es decir, de la misión o finalidad de la misma.

Los términos *misión, visión, fin, objetivos y metas*, se usan generalmente de manera indistinta, aun cuando sus acepciones son distintas, ya que poseen una jerarquía diferente, e involucran dimensiones y tiempos de actividad diversos. Por otra parte, los autores no están totalmente de acuerdo en las definiciones, complicadas aún mas por las traducciones que se realizan, lo que para uno es meta, para otro es objetivo, y para un tercero, fin.

Por ello, reviste importancia ubicar conceptualmente cada uno de estos términos, para poder utilizarlos con cierta propiedad. A continuación se procurará distinguir dichos conceptos.

En primer lugar se diferenciarán los conceptos de *misión y visión*. La *misión*, como ya se mencionó, representa el propósito y la razón de existir de una organización, y ella puede identificarse de forma escrita en instrumentos como una Constitución de una provincia o los estatutos de una organización privada. Mientras que la *visión* se relaciona a: cómo queremos que funcione esa organización en el futuro, qué estrategias debiera desarrollar, qué objetivos debe alcanzar en el futuro, qué tecnología debe incorporar, etc..



**Figura 1.5:** Misión y visión de la organización

Organizaciones con una misma *misión* pueden tener *visiones* diferentes. Cabe aclarar también que, existe un orden jerárquico en sus definiciones, primero debe

delimitarse una misión para que pueda ser definido este estado de cosas deseado en el futuro denominado *visión*.

### 3.2 Fin, objetivo y meta

El *fin* es considerado como la expresión del propósito o la finalidad perseguida por la organización entendida como una entidad o sistema social, tecnológico, económico, etc. Es la razón de ser de la organización; también denominado objetivo último, permanente o cuasi-permanente, que se trata de lograr con acciones o sub-objetivos menores. Cuando se define el *fin*, generalmente, lo que se está haciendo es acotar o enmarcar a la organización misma. Se advierte claramente, entonces, que el *fin* refleja el mismo concepto que se pretende con la misión.

Los fines se intentan alcanzar de continuo, independiente de que luego se los valore y diga, por ejemplo, que la educación que se recibe es mala o no satisface del todo nuestras expectativas. En los fines, se pretende contemplar dos aspectos cruciales. Uno, externo, la supervivencia de la organización para lograr objetivos y metas, otro, interno, la necesidad de llegar a tales objetivos en forma eficiente, eficaz, efectiva y relevante.

Para Etzioni (1972), un *fin* es el estado de cosas deseado que la organización pretende alcanzar. Puede alcanzarlo o no en el futuro, pero actúa como imagen que justifica y acota sus actos. Si este estado futuro se logra, deja de ser esa imagen generadora, y se asimila a esta y a su medio. En este sentido, un fin nunca existe, es aquello hacia lo que se aspira pero que no se tiene. Esa imagen tiene una verdadera fuerza sociológica, que influye en las acciones y reacciones simultáneas.

En relación a los *objetivos*, se puede decir que el punto de partida del proceso administrativo es la determinación de los objetivos. Es muy difícil tener una administración eficaz sin objetivos bien definidos. Nadie cuestiona la importancia vital de los objetivos para la vida de una organización. Entonces también aquí vuelve a existir una similitud de conceptos entre *fin* y *objetivo*.

Por otra parte, es común también encontrar los términos “*objetivo*” y “*meta*” como equivalentes y usados indistintamente. Algunos autores describen las *metas* como más específicas, más operativas y de más corto plazo que los objetivos. Otros sin embargo, utilizan la posición contraria y consideran las metas como algo más amplio que los objetivos, o reservan a éstos para referirse a los individuos y aquellas para referirse a la organización o a sus áreas, sectores o actividades.

En relación a las *metas*, se las puede definir como la expresión de los resultados que se esperan de los componentes de los sub-sistemas (procesos o actividades menores), referidos a períodos, generalmente, menores que los comprendidos en los objetivos. Por ejemplo, si se propone como objetivo lograr una producción de 60.000 unidades en un trimestre, las metas a alcanzar mensualmente serán de 20.000 unidades.

Los objetivos están incluidos dentro del fin o finalidad, y las *metas* precisan y detallan los objetivos, porque se desprenden de ellos. En otras palabras, de los fines se deriva todo el sistema de objetivos y de metas que generan la actividad de la organización.

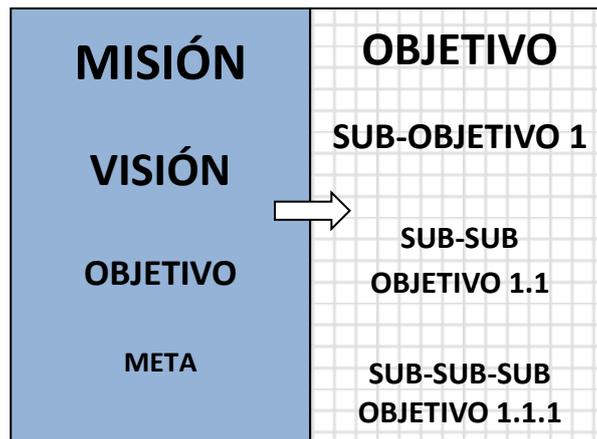
La razón de la confusión que se genera en los usos indistintos de los términos *misión*, *fin*, *objetivo* y *meta*, se debe a un mal uso de lo que se puede denominar la ***jerarquía de objetivos***, que necesariamente empieza por uno general, más amplio y de largo plazo al que se le dan denominaciones de misión, fin, objetivo último, y siguiendo luego por sus necesarias parcializaciones para poder asignar un objetivo a ser conseguido por los distintos sub-sistemas, y a cuyas parcializaciones se identifican con términos como *meta*, *objetivos intermedios*, etc.

Se advierte entonces como importante, la necesidad de identificar una ***jerarquía de objetivos***, que permita una guía tanto para el accionar final de una organización como para la distribución y asignación del trabajo organizacional. Esta jerarquía puede verse en la Figura N° 1.6.

Los *objetivos* son la expresión concreta de los resultados esperados que deben ser obtenidos por el accionar de la organización o de cada una de las partes, áreas o

sectores en que se la divide (sistema, proceso, procedimiento, actividad, etc.) en un momento determinado.

Los *objetivos* sirven de guía para las decisiones, orientan el acontecer, las actividades y los procesos hacia fines específicos, contribuyen a eliminar los esfuerzos estériles y pueden tener una fuerza motivadora por sí mismos.



**Figura 1.6:** Jerarquía de objetivos

Simon (1979), en forma concordante con su desarrollo y aportes a la teoría de las decisiones, expresa que los *objetivos*, más que resultados esperados que deben lograrse, indican lo que no se puede hacer, actúan como un conjunto de limitaciones a las que debe restringirse la organización y como un conjunto de limitaciones a la conducta individual de sus miembros.

Es por ello que los *objetivos* deben definirse clara y jerárquicamente, y no en términos especulativos. Deben ser conocidos y comprendidos de manera que puedan servir como medidas del éxito o del fracaso de las acciones.

Los *objetivos* organizacionales deben establecerse dentro de los límites compatibles con los valores y creencias que se consideran deseables en la sociedad. Los sub-objetivos o resultados esperados, desprendidos de la misión, fin u objetivo último de cada actividad, área o proceso, deben estructurarse y armonizarse jerárquicamente para que no existan objetivos contrapuestos.

#### 4. ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LOS FINES

Como ha quedado explicado en el punto anterior, cuando se hace referencia a los fines u objetivos de las organizaciones se está hablando de varios objetivos, pero organizados y valorizados en una racional escala jerárquica, sin la cual el esfuerzo no tendría una adecuada orientación.

También es importante señalar que, en la definición y en la búsqueda de la consecución de los objetivos se puede advertir alteraciones en los mismos, que merecen algunas consideraciones para favorecer la adecuada orientación del esfuerzo organizacional.

Ciertos aspectos de los fines y objetivos que se analizarán a continuación, son tratados por algunos autores como *distorsiones de los fines*, conceptos que se cree no es válido para todos los movimientos de los mismos, sino que hacen a la dinámica de las organizaciones, razón por la cual se abordará el tema bajo la denominación de consideraciones sobre los fines.

##### 4.1 Desplazamiento

Se sustituye una finalidad legítima por otra para la que no fue creada. Los medios necesarios para alcanzar los objetivos se convierten en objetivos y estos en medios. Hoy la realidad dá ejemplos a diario de estos cambios. Así se ve como las administraciones públicas tienen sus objetivos convertidos en medios que pueden llegar a confundir y a no poder distinguir con claridad sus objetivos, o por ejemplo las asociaciones sindicales que se han comprobado en nuestro país cómo se desdibujan sus actividades militantes, y su preocupación o fin se orienta a la búsqueda de fondos, cuando éste era solo uno de sus medios. Para este tema seguramente no alcanzarán estos pocos renglones, pero interesa como se dijo, advertir sobre ciertas consideraciones de los fines.

#### **4.2 Sobrevaloración**

En las organizaciones se busca la eficiencia y la eficacia en la orientación de los esfuerzos y en el uso de los medios, tal como se verá en la unidad de administración, *la eficacia* tiene que ver con el logro de los objetivos, mientras que la *eficiencia* se mide por el buen uso de los medios. Es decir, se puede ser eficaz pero no eficiente, y viceversa. Por ello, en la dinámica de las organizaciones es común advertir situaciones de *sobrevaloraciones* de la eficiencia y/o la eficacia. Un ejemplo claro en las empresas es la sobrevaloración de la cantidad por la calidad.

#### **4.3 Sucesión y expansión**

Ha quedado claro que no se puede hablar de una organización sin referirse a su objetivo o fin. Es decir, si una organización ha alcanzado su fin último desaparecerá si no logra encontrar uno nuevo. Encontrar nuevos fines cuando los originales han sido alcanzados o son imposibles de alcanzar, es lo que ha sido desarrollado por algunos autores como la sucesión, multiplicación y expansión de los fines.

#### **4.4 Fines organizacionales e individuales**

Se puede afirmar que generalmente los fines u objetivos organizacionales no siempre son compartidos o coinciden con los objetivos individuales o grupales, o sea, prácticamente es muy difícil que los objetivos individuales coincidan totalmente con los de la organización, ya que un individuo puede a su vez tener objetivos influenciados por los variados grupos a los que pueda pertenecer.

Cuando los objetivos de la organización no coinciden con los de los individuos que la integran, esto genera una suerte de “contradicciones”, dando lugar al nacimiento del denominado “conflicto organizativo”, tan temido por los administradores de organizaciones, y que puede examinarse con mayor claridad con la descripción de la Figura 1.7.

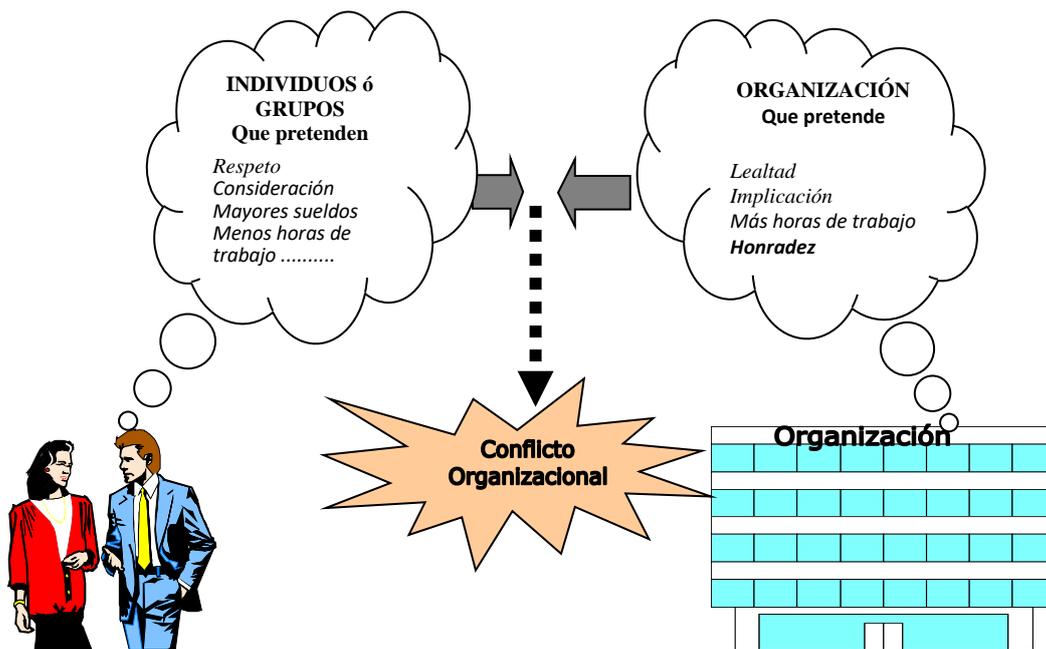


Figura 1.7: Conflicto organizativo

## 5. GRANDES ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD. EL ESTADO

No cabe duda que es acertado citar a la Iglesia, al Ejército, al Estado y a la Empresa como las grandes organizaciones de la humanidad, pudiéndose comprobar, con diferentes matices, su existencia en cualquier sistema social o país del mundo.

En este capítulo, y dado el objetivo y el interés de la materia, se hará una breve referencia al Estado, y en el próximo a la Empresa en un mayor grado de detalle.

Como ya se ha mencionado, a las organizaciones se las puede observar como unidades sociales identificables como partes de ese universo mayor llamado sistema social, en el cual una parte o sub-sistema importante es el Estado. Sin duda que, en todos los sistemas sociales el Estado parece ser la organización responsable de armonizar la vida de las personas en comunidad. Pero en cada comunidad existe una percepción distinta de la imagen del Estado, y que a su vez se ve influenciada por la cultura imperante y su medioambiente.

## 5.1 Percepción del Estado como organización

Hace algo más de cincuenta años, Jorge Luis Borges escribió: *“el Estado es impersonal: el argentino sólo concibe una relación personal. Por eso, para él robar dineros públicos no es un crimen. Compruebo un hecho; no lo justifico o excuso”*.

Pocas veces se presta atención a que la corrupción es un síntoma del modo en que se percibe la cultura organizacional de un tipo de organización única; como es el Estado, en un sistema social.

Hay quienes han señalado también que, los comportamientos de corrupción son síntomas de la primacía de los intereses individuales sobre el interés público, de la falta de confianza que inspiran las instituciones que hacen que un ciudadano argentino piense en buscar dinero pero para buscar su bienestar en otras tierras, pues su Estado no es confiable de cara al futuro.

Esto, aunque se quisiera negarlo está en las mentes de ciudadanos comunes y de funcionarios del Estado, habiéndose internalizado de tal modo que hoy forma parte común de la cultura organizacional que guía el accionar del sector público.

Pero existe también otro aspecto, que si bien no ha sido tenido muy en cuenta todavía, puede llegar a explicar la razón por la cual el ciudadano se queja del accionar del Estado y del comportamiento de sus funcionarios, no sólo por lo relacionado con la corrupción, sino por la ineficiencia en el resultado de sus prestaciones; es que el Estado como organización es único y no tiene competidores en sus objetivos esenciales.

En el sistema social de un país, el Estado se presenta y es percibido como una organización única y responsable del bienestar o malestar que reciben los ciudadanos.

## 5.2 El Estado una organización única

Como toda organización, el Estado forma parte del gran sistema social al que pertenece, recibiendo su influencia e influenciándolo, una influencia recíproca que genera pautas de comportamientos, regula conductas, y en definitiva genera una

cultura organizacional, sin duda, diferente a la existente en estados y sistemas sociales de otras naciones.

Además se debe advertir también, que siendo el sistema social un universo complejo mayor en donde existen otros tipos de organizaciones como las empresas, y en donde hoy los usuarios advierten un mundo de varias alternativas ante un mismo producto o servicio, y donde rige más oferta que demanda, el Estado surge como una organización con una característica, que bien vale reflexionar sobre ella: **no tiene competidores**. Es decir, no lo tiene en las misiones esenciales que no pueden ser desarrolladas por otros tipos de organizaciones que constituyen el sistema social, porque alguien podría señalar que ciertas tercerizaciones de servicios o descentralizaciones de actividades en el sector privado le generan unas especies de competidores, pero queda claro que se está haciendo referencia a una visión macro, a sus misiones esenciales, ya que, aún en aquellos casos que otorga concesiones de explotación se reserva el dictado unilateral de normas regulatorias.



**Figura 1.8:** *El Estado como una organización única*

En este sentido, el usuario de un Estado no tiene alternativas, es decir, no puede elegir otro Estado, tiene solo uno donde recurrir. Si se quisiera ver un competidor sólo sería posible basado en la alternativa de que cualquier ciudadano pudiera elegir libremente y sin restricciones trasladarse a otro país, y si esa alternativa existiera, los ciudadanos

comprobarían la diferencia que hay con su Estado, mientras tanto, no lo pueden comparar. Si bien, lo brevemente expuesto no agota el tema, puede servir al menos como un disparador de pensamiento sobre las formas de comportamiento asumidas por las instituciones del sector público argentino, o sea la de sus miembros, y especialmente la de su clase dirigente.

En esta línea de reflexión del Estado como organización social sin competidor, las consideraciones se deben orientar a dos cuestiones clave:

- *las ventajas de tener un Estado único.* En algún momento de su evolución histórica, los pueblos deciden convertirse en Nación y convienen en organizarse de determinada manera. Nace aquí el Estado como la expresión formal de un pacto social, y precisamente, porque el Estado es la única organización de una sociedad, se puede decir, que es propiedad de todos; es decir, una comunidad consciente que un ente supraindividual tutele las esencias de los acuerdos básicos, mantenga el rumbo hacia los fines últimos y se reserve la imparcial administración de cuestiones tan sensibles como la seguridad o la justicia, que no admiten dualidad de criterios.

El peligro surge cuando, por deformaciones culturales arraigadas en distintos sectores de la comunidad, aquel pacto no puede sostenerse. Entonces, la trama del tejido social que lo mantiene vivo se debilita, al punto de exigir un replanteo de sus esencias y pautas de conductas, si no lo consiguen, pueden llegar a la desaparición. Un caso emblemático puede ser la suerte del Imperio Romano, considerado ejemplar en su momento.

- *las desventajas de tener un Estado único.* En esta última, cabe advertir que surge claramente que ante un mundo que presenta varias alternativas en muchas de sus manifestaciones, el ciudadano carece de la posibilidad de elección, debe resignarse a vivir por ejemplo en un Estado corrupto, violento o ineficiente, cuando él tiene comportamientos contrarios a tales manifestaciones.

### **5.3 Modernización o Estado mínimo**

Los hechos sucedidos en las transformaciones iniciadas por el Estado argentino parecen expresar una clara relación entre la modernidad buscada y la reducción de la dimensión del Estado.

El deseo de modernizar el Estado va acompañado de aspectos como la reducción del déficit fiscal, que en los hechos se traduce en reducción del gasto público y por consecuencia reducción de las dimensiones del sector público, lo cual se encamina hacia una reducción del empleo público.

Por otra parte, construir un Estado con mentalidad y eficiencia empresarial parece conducir solamente a políticas de privatizaciones o tercerizaciones de las responsabilidades que le fueron asignadas históricamente.

Otra verdad es que, en el ayer los objetivos de modernización del Estado eran discurso normal en los dirigentes, pero que en los hechos no producían ningún cambio, pues modernidad en la Administración Pública es nada más y nada menos que enfrentarse con una cultura organizacional, y los hechos demuestran que no es fácil, sosteniendo un mismo estilo o dimensión de organización.

Lo cierto es que se ha reducido la dimensión del Estado pero ello no ha generado eficiencia, sino por el contrario, los ciudadanos siguen percibiendo que la Administración Pública es tanto o más ineficiente que en el ayer, con el agravante que la reducción de su dimensión ha dejado al descubierto, que antes al menos no había desempleo, pues el Estado producía empleo, y en ese sentido, alguien podría afirmar que socialmente era más eficiente.

Las propuestas de achicamiento del Estado están inspiradas en las nuevas recetas neoliberales, que orientan hacia un modelo de Administración Pública mínima y muy flexible, buscando reinventar el gobierno con un sentido empresarial.

## 6. ORGANIZACIÓN Y ÉTICA

Es importante relacionar conceptos que están fuertemente vinculados, es más, unos son consecuencia de otros. Si un “*valor*” es una concepción sobre el *deber ser*, lo que hace distinguir entre *bien y mal*, y asumido un conjunto de valores, se puede construir *reglas morales*, ¿qué ocurre cuando ambos se adoptan como forma habitual de comportamiento?. Se está en presencia de la ética: “*concepciones morales sobre ciertos valores que determinan un comportamiento en cierto sentido*”. Así definida sugiere una primera pregunta: ¿será la ética un problema individual? Sin duda, son las personas las primeras en adoptar pautas de conducta. Eligen lo que será bueno o malo como orientador de su comportamiento, es lo que diferencia al hombre del resto de los animales: la responsabilidad. El hombre no es neutral por sus acciones, es responsable, en el sentido de hacerse cargo de las consecuencias de sus actos, es decir: *debe responder, rendir cuenta*.

Puede formularse una segunda pregunta ¿es la ética un concepto aplicable a las organizaciones? Cuando la empresa debe resolver temas como salarios justos, calidad de los productos, lealtad en el trato con clientes o proveedores, dar lo que se promete, grado de acatamiento a las normas fiscales, ¿cuáles son los parámetros que sigue? Los de su propia ética, adoptada con criterios similares a la conducta individual.

El mundo actual rige su economía mayoritariamente en base a pautas de la ideología capitalista. Sin embargo ésta no ha tenido una ética uniforme a lo largo del tiempo. Históricamente, el crecimiento empresario concebido como la obtención de lucro a partir de la producción y transacción de bienes y servicios, ha evolucionado en función de circunstancias de tiempo y lugar.

En la antigüedad, el comercio era considerado una actividad especial. Para los ciudadanos de Roma o Grecia no era una actividad noble, estaba reservada a los súbditos o personas de rango inferior.

En la baja edad media, el comercio tampoco era bien visto. La actividad aceptable, por decirse de alguna manera, fue la explotación de la tierra y la máxima

expresión y fuente de riqueza, el ejercicio de la guerra como un medio idóneo para obtener poder, territorios y títulos de nobleza.

Hacia fines de la edad media comienza un cambio con la revalorización del intercambio de mercaderías entre pueblos separados por grandes distancias. El descubrimiento de América es producto de la necesidad de encontrar una vía marítima rápida hacia las especias orientales de gran demanda en Europa. Pronto se armaron grandes flotas para asegurar el tráfico entre los diversos continentes. El comercio se revaloriza, se crean los títulos de crédito y las actividades empresarias son registradas en detalle. Nace la contabilidad con principios válidos hasta los inicios de este nuevo siglo de la mano del monje Lucas Paccioli, creador de la partida doble.

Posteriormente (S XVIII) la Revolución Industrial, producto de la creación de la máquina a vapor en Inglaterra, desplaza la industria artesanal, dando origen a la industria con producción en gran escala al concentrar en un establecimiento equipos y mano de obra para producir bienes en grandes cantidades, concentración de riquezas y de beneficios económicos, surge así el capitalismo moderno.

No resulta ajena a esta revalorización la postura del protestantismo (Calvino, Lutero) que, a diferencia de la doctrina católica (Santo Tomás), consideraba la riqueza como una virtud.

Finalmente, en las postrimerías del siglo XX con la desaparición del bloque comunista, el capitalismo se presenta como la única alternativa de crecimiento a nivel mundial. Al margen de la verdad de esta afirmación, que merece una discusión más allá de estas notas, lo cierto es que, el capitalismo tradicional se ha basado en algunos principios éticos que muestran una notable evolución con el capitalismo emergente de éstos tiempos.

Kast y Rosenzweig (1994) realizan una comparación entre la ética capitalista tradicional y la naciente ética contemporánea, que se transcribe en el cuadro citado.

ÉTICA CAPITALISTA	ÉTICA CONTEMPORÁNEA NACIENTE
<p>1.Ética protestante del individualismo, los derechos de propiedad y la autodeterminación.</p> <p>2.La maximización del autointerés del individuo conduce a niveles más altos de bienestar general.</p> <p>3. Incrementar la eficiencia a través de la división del trabajo y de la especialización.</p> <p>4.La empresa comercial como unidad económica.</p> <p>5.La maximización de las utilidades como objetivo único.</p> <p>6. Importancia total del desempeño económico efectivo y eficiente.</p> <p>7.La organización empresarial como un sistema cerrado.</p> <p>8.Respuestas sólo al mercado y al ambiente competitivo.</p> <p>9.Punto de vista <i>laissez-faire</i> con respecto a las acciones gubernamentales.</p> <p>10.Seres humanos que buscan la explotación y el control sobre la naturaleza.</p> <p>11.Fuerte preocupación por el crecimiento económico a través de la explotación de los recursos ambientales.</p> <p>12.Explotación irrestricta de la ciencia y la tecnología. Punto de vista determinista y <i>laissez-faire</i> de la tecnología.</p> <p>13.La sociedad espera que las empresas se limiten a la producción de bienes y servicios.</p> <p>14.Medición del desempeño de las empresas por sus utilidades.</p> <p>15.Preocupación principal por los mercados nacionales, la competencia doméstica.</p>	<p>1. Crecimiento de la ética social subrayando la participación de la comunidad, y de grupos, las responsabilidades y las influencias socioculturales en el bienestar individual.</p> <p>2.Necesidad de una conducta social cooperativa.</p> <p>3.Reconocimiento de los límites de la especialización en términos de la satisfacción humana.</p> <p>4.La organización empresarial como institución socioeconómica.</p> <p>5.Las utilidades como el objetivo principal, pero con un mayor reconocimiento de los objetivos sociales. Satisfacción de objetivos múltiples.</p> <p>6.Importancia a la efectividad, la eficiencia y la satisfacción del participante.</p> <p>7.La organización empresarial como un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente.</p> <p>8.Respuestas a muchos grupos de interés y fuerzas sociales.</p> <p>9.Reconocimiento del rol del gobierno en el logro de objetivos sociales.</p> <p>10.Vivir en armonía con y bajo las limitaciones de la naturaleza.</p> <p>11.Reconocimiento de los límites del crecimiento y el movimiento hacia la conservación de los recursos.</p> <p>12.Reconocimiento de los límites de la ciencia y la tecnología. Percepción de la necesidad de controlar las aplicaciones tecnológicas.</p> <p>13.La sociedad espera que la empresa trate temas más amplios sobre la calidad de vida.</p> <p>14.Medición de la empresa por sus utilidades y otros indicadores de desempeño social.</p> <p>15.Una creciente perspectiva internacional. Mercados internacionales y competencia internacional.</p>

**Cuadro 1.1:** Comparación entre la ética capitalista tradicional y la naciente ética contemporánea (adaptación de KAST y ROSENZWEIG - 1994)

Se puede concluir con respecto a la ética de las organizaciones que:

- *La organización debe fijar reglas de conducta claras y no negociables:*

Es muy común escuchar que “la crisis ética es una constante en todos los campos”. Aceptar permisivamente que “el fin justifica los medios” es reconocer que se ha perdido todo control sobre los límites en el comportamiento organizacional. En éste sentido el mecanismo de premios y castigos debe funcionar sin excepciones. En la Administración Pública las normas procesales obligan al empleado a desobedecer las órdenes ilegales, a pesar de lo cual, la desconfianza en la conducta de los funcionarios es cada vez mayor. En la empresa privada, las fronteras formales o reales no son tan claras, el dueño manda; sin embargo el “deber de conciencia” y la presión social están avanzando en el sentido de acotar aquellas conductas de la organización que perjudican a terceros.

- *El ejemplo siempre debe venir de arriba:*

Este principio, que parece una verdad de perogrullo, no siempre es tenido en cuenta. Son los dirigentes, los que detentan las máximas jerarquías y responsabilidades en la organización, quienes deben dar el ejemplo y ser los primeros en cumplir y hacer cumplir las normas éticas que ellos mismos ayudaron a crear. ¿Cómo se puede calificar a aquellos laboratorios de productos medicinales con pretensiones de “benefactores de la humanidad” que no vacilan en realizar las pruebas experimentales con habitantes de países del tercer mundo, violando el más elemental de los derechos humanos, que es el derecho a la vida?

### **6.1 La ética del sistema y la de las organizaciones**

Las consecuencias de la globalización y la crisis de los Estados, parecen no detenerse. Caído el bloque comunista, el capital no encuentra fronteras a su expansión. El fin de los llamados segundo y tercer mundo, parece haber convertido todo el planeta en un solo mundo, y hoy se tiene la sensación que se comienza a

transitar desde la “*desnacionalización de los estados-nación*” hacia la “*globalización de los estados-nación*”; parece ser que sobre la base de la división de los bloques económicos del mundo se alinearán los nuevos estados “globales”, dirigidos por una superestructura de poder.

En un primer nivel de comprensión, alguien es responsable del diseño del sistema económico y social. En la medida que este diseño esté plagado de inequidades, amparadas o no por un marco legal, se está en presencia de un sistema social que no actúa con pautas éticas; en consecuencia, resultará difícil que sus subsistemas sociales, entre ellos las organizaciones, lo hagan. En este sentido, si las empresas se someten a pautas éticas es probable que estén comprometiendo su futuro. Sería entonces válido argumentar que el empresario no es responsable de los errores que comete la organización del sistema económico, pero sin embargo asume sus consecuencias.

Quien no considere primero el comportamiento ético del sistema socio-económico donde actúa, puede estar exigiendo a las empresas un comportamiento ético que restrinja sus funciones y contribuya a su ineficiencia.

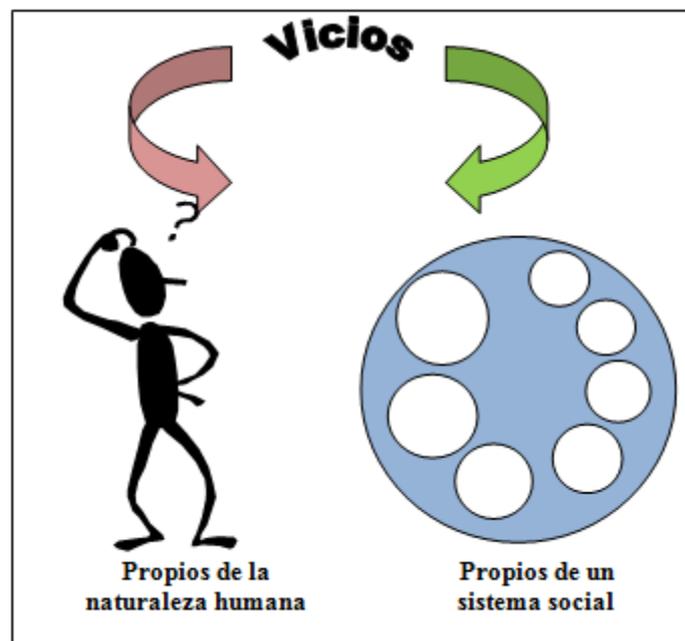


Figura 1.9: *Vicios*

Sin embargo, debe admitirse que estamos ante responsabilidades compartidas. Hasta ahora se consideraban factores de producción la tierra, el trabajo y el capital. Hoy debiera agregarse un cuarto factor que es la “capacidad directiva o de administración”, ya que a través de ésta es posible potenciar los otros tres.

Se sabe que en el interior del ser humano existe una lucha interna entre sus vicios y sus virtudes. Pero, también es válido afirmar que mientras unos vicios son propios de la naturaleza humana, otros nacen de un sistema social donde actúa, y los vicios de un sistema social terminan por ser guías orientadoras de conductas, de tipo privadas como públicas, impidiendo generalmente comprender que: *“si algo está mal, seguirá estando mal así lo haga todo el mundo”*.

Si se recuerda lo expresado al abordar el concepto de organización, respecto a que *“las organizaciones regulan la conducta individual y social de las personas”*, no cabe duda que los vicios de las organizaciones son el producto de la falta de regulaciones de las conductas individuales.

## **6.2 Responsabilidad social de las organizaciones**

Los puntos de vista que la sociedad tiene sobre el comportamiento de las organizaciones tienen cada vez mayor influencia. La gente normalmente espera que asuman tres tipos de responsabilidades:

a) *Hacia adentro*. El suministro de bienes y servicios de adecuada calidad es la obligación más elemental de una empresa. También se espera que, dentro de una economía de mercado, genere y sostenga razonables puestos de trabajo. Finalmente, un adecuado manejo de las variables económicas debería sustentar el crecimiento, tanto de la empresa como de los demás actores vinculados.

b) *Hacia los clientes directos*. Si se acepta que el alcance de la ética se mide por el daño que nuestras acciones puedan causar a los demás, se puede encontrar un segundo grupo de demandas sociales:

- *Conservación ambiental*. Hasta hace pocos años, el uso y abuso de los bienes de la naturaleza no era motivo de mayor preocupación. La tierra se consideraba fuente

inagotable de materia prima. Hoy se asume la velocidad del agotamiento de los recursos no renovables (minerales, petróleo, gas), la lentitud para reponer otros (bosques, agua potable) y los efectos imprevisibles de fenómenos climáticos (efecto invernadero, capa de ozono). El uso irrestricto de la libertad está siendo justamente limitado por estas causas. No se tolera que puedan arrojarse desechos industriales a un río sin prever las consecuencias de la contaminación sobre las personas, los peces o los cultivos aguas abajo.

- *Relaciones con el personal.* Un buen nivel de armonía entre los integrantes de una empresa no solamente la beneficia en su funcionamiento interno. La interrelación entre todas las organizaciones aumenta el nivel de sensibilidad y compromiso ante la permanencia o profundización del conflicto en cualquiera de ellas.
- *Información al consumidor.* Quien consume un bien o un servicio debe tener acceso fácil y directo para pedir aclaraciones o efectuar reclamos, tanto a los organismos públicos de control como a la misma empresa proveedora. Normas recientes obligan a consignar en los envases las líneas telefónicas disponibles para atender al usuario.
- *Protección contra daños.* Las organizaciones no son neutras con respecto a sus acciones. Deben responder por los perjuicios que se causen a terceros. La legislación ha avanzado en tal sentido con normas cada vez más claras. Los fallos judiciales responden al mismo principio. Se puede citar dos ejemplos: en el campo privado, es conocida la indemnización multimillonaria que una empresa norteamericana debió pagar a los damnificados por las siliconas utilizadas en implantes de prótesis mamaria. Ante un fallo adverso, creó un fondo especial para resolver pacíficamente los casos que se presentan.

En el ámbito del Estado o de las empresas públicas privatizadas se han creado figuras como los entes reguladores o el Ombudsman (defensor del pueblo). Por acciones de estos organismos, compañías telefónicas o de energía eléctrica debieron rectificar su facturación o reparar daños.

c) *Hacia la sociedad*. Cada vez se espera de las organizaciones (públicas o privadas) que ayuden a resolver los grandes males de la humanidad: desempleo, inflación, pobreza, hacinamiento, discriminación, etc.

Este punto lleva a un interrogante central ¿Debe existir una responsabilidad social para las organizaciones? Ante la retirada masiva del Estado de la actividad económica, se ha producido un consecuente abandono de los que resultan perjudicados por la ideología ultraliberal imperante. ¿Cuál es la posición ética correcta sobre el particular? ¿Debe ser responsabilidad del Gobierno?, ¿de los particulares?, ¿de ambos? El problema no es sólo argentino, sino mundial. Algunos sostienen que la empresa no debe intervenir: su finalidad es la eficiencia y el beneficio, el mercado hará el resto. Otros no opinan lo mismo y creen en un rol creciente de la actividad privada.

David Rockefeller, uno de los hombres más ricos de los Estados Unidos, en una conferencia publicada en el diario La Nación del 11-05-97 dijo: “Los líderes empresariales han promovido en los últimos años, un movimiento tan grande para reducir el papel de los gobiernos, trasladando algunas de sus responsabilidades hacia el nivel local y el sector privado. Los empresarios de hoy tienen que colaborar en la búsqueda de nuevas soluciones para aquellos problemas que, hasta el presente, incumbían únicamente a los gobiernos. Tienen que asumir que sus responsabilidades van más allá del simple manejo eficaz, honesto y rentable de un negocio ¿Por qué? Pues, para empezar, porque la rapidez de los cambios tecnológicos entrañan la obsolescencia de muchas prácticas habituales y toda una reestructuración de las empresas cuyo resultado es, por cierto, el desempleo. “Lo realmente preocupante, hoy, es ver cómo, estando los gobiernos encaminados en la dirección que Hayek creía acertada, el péndulo político puede moverse hacia atrás, con el consiguiente desencanto de los ciudadanos ante el mundo empresarial y la exigencia, nuevamente, de que los gobiernos reasuman su rol anterior. Tal cosa obliga a los empresarios a aceptar nuevos desafíos y a resolver muchos problemas sociales como la educación, las drogas, la delincuencia y la vivienda”.

Es preciso pues desarrollar formas innovadoras de construir capital humano a través de la inversión para el futuro de los trabajadores, en lugar del recorte

precipitado y negligente de costos y personas, con el ojo puesto exclusivamente en unas utilidades a corto plazo.

El peligro, si esta actividad continúa, es que la opinión de los empresarios pese cada vez menos, hasta quedar finalmente marginados y sin autoridad moral alguna para exigir que el pueblo y los gobiernos los escuchen.

En la Argentina, que en los últimos años siguió al resto del mundo en su apertura de mercados y privatizaciones, las empresas no tienen otros caminos que modernizarse tecnológicamente y bajar sus costos de producción. No pueden tener ni máquinas ni hombres de baja productividad. La actualización de máquinas es positiva, pero la reestructuración del capital humano ha conducido a importantes reducciones de su plantel y, lo que es peor, deja a muchas personas, acostumbradas a trabajar dentro de un marco protector y estatista, sin posibilidad de llegar a nuevas fuentes de trabajo.

Esta es la parte triste de la modernización, la solución parece pasar por mayor inversión y mayor capacitación. El desarrollo que acompaña estas acciones lleva implícita una positiva faz social.

Parecería que, derrumbado el comunismo y sin un enemigo claro a la vista, el modelo económico que se impuso en gran parte del mundo comienza a sufrir contradicciones en su propio seno.

Lester Thurrow: "Junto con los enemigos desaparecieron también las certezas de este sistema: el libre mercado ya no asegura el crecimiento ni la estabilidad financiera, ni el pleno empleo.

Viviane Forrester en su último libro "El horror económico" tiene una tesis apocalíptica: la falta de trabajo no es coyuntural y millones de seres humanos serán, en un futuro, innecesarios".<sup>5</sup>

Como se advierte, las opiniones son diversas y no siempre optimistas. Para concluir con este tema se puede decir:

- *En un mundo fuertemente integrado, las organizaciones desde su propia ética tienen fuertes responsabilidades sociales.*

---

<sup>5</sup> LA NACIÓN, periódico domingo 11 de Mayo de 1.997, El Rol de la Empresa en un Mundo sin Estado

- *Esas responsabilidades pueden tener:*
  - a) Un origen legal (cuando la norma condiciona su conducta).
  - b) Un origen discrecional o claramente ético (cuando decide por sí misma adoptar determinada conducta).

Esta última opción le significará en el mediano y largo plazo un mayor reconocimiento y prestigio social con el consiguiente mejoramiento de sus logros internos.
- *Finalmente, el objetivo que se pueda alcanzar cuando se asuman responsabilidades sociales y conductas éticas claras, a pesar de ser difíciles de medir, es el más valioso para cualquier organización: “aumentar la calidad de vida”.*

### **6.3 Cultura organizacional**

En un sentido amplio, cultura es “toda manifestación de lo que el hombre hace”.

Con frecuencia se utilizan erróneamente las palabras; así, se identifican como “culta” a una persona que ha estudiado mucho. En realidad se está ante una persona “educada”.

El término viene gramaticalmente de “cultivar”, y ello lleva a la idea de elaborar y guardar en la memoria colectiva la obra creadora a lo largo de la historia de la humanidad.

Tampoco se debe limitar el alcance del término a algunas manifestaciones como la danza, la pintura, la escultura; también la comida, el vestido, los usos y costumbres, en su más amplio sentido, deben aceptarse como integrantes de la cultura de un pueblo.

Se puede entender como cultura al entrelazamiento histórico de mitos, rituales, símbolos, creencias, lenguaje, costumbres, conocimientos, experiencias, asumidos socialmente.

¿Qué relación tiene este concepto con la idea de cultura en las organizaciones? Es el pegamento que une a las organizaciones para alcanzar un conjunto de valores compartidos y lograr de este modo una determinada línea o patrón de

comportamiento. Stoner toma una figura de Stanley Herman para comparar la cultura de la organización con un iceberg (témpano de hielo). “En la superficie están los aspectos evidentes o abiertos, las metas expresadas de manera formal, tecnología, estructura, políticas y procedimientos, así como los recursos financieros. Bajo la superficie están los aspectos cubiertos u ocultos, los aspectos informales, estos incluyen percepciones, actitudes, sentimientos y valores compartidos sobre la naturaleza humana, la naturaleza de las relaciones humanas y lo que puede recordar o recordará la organización”.

La cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Cuando se dice que en una organización existe la cultura de la seguridad, o la cultura del servicio, o la cultura de la innovación y la creatividad, se está diciendo que sus miembros han aprendido e internalizado unos comportamientos que los diferencia de otros ambientes organizacionales.

Quienes crean una organización normalmente le incorporan un paradigma cultural, entendiendo por tal los ejemplos o pautas para ser imitados. ¿Cuál es el paradigma que trae el empresario? ¿El de otras culturas? Obviamente, no. Llega con su propio acervo, el de su lugar de origen, donde aprendió los saberes propios y los transmitidos por generaciones. De esta forma, las personas, las que adoptan las grandes decisiones fundacionales, dejan en la organización su sello inconfundible, esa marca indeleble que forma parte inseparable del “estilo colectivo” ¿Durante cuántas décadas Ford Motors fue sinónimo de Henry Ford, su creador, quien revolucionó, con su estilo y procedimientos, la fabricación de automotores accesibles al gran público? Este concepto relativiza el principio de la impersonalidad en las organizaciones. Posiblemente es más fácil de aceptar que las personas pueden entrar o salir sin que su funcionamiento se altere, cuando se habla de los niveles bajos o intermedios.

En la cúspide, muchas veces, alguien que fuera el “alma mater” de la empresa se retira, no puede ser reemplazado eficazmente y el negocio no puede sostenerse.

Pero el perfil cultural no solo se conformará en la primera época y por influjo de unas pocas personas, es un largo proceso de decantación a partir de los modelos de

funcionamiento, formas de planificar, decidir o controlar, que va adoptando la organización durante su vida.

En la pretensión de supervivencia, otro principio organizacional es importante que, la organización tenga rasgos culturales firmes, que puedan diferenciarla claramente de las demás, como también transmitir una imagen de seguridad para atraer a los terceros. La identidad cultural resulta clave a la hora de comprender las diferencias conductuales de, por ejemplo, una empresa sudamericana, norteamericana o japonesa.

Una reflexión final para una cultura empresarial admirada pero difícil de adoptar para las organizaciones occidentales: la japonesa. La incorporación de Japón al comportamiento del mundo occidental se produce después de la derrota sufrida en la Segunda Guerra Mundial. Miles de años sedimentaron una base cultural en un pueblo que dispuso, en un momento trágico de su historia, de una masa crítica (tradicción, esfuerzo, disciplina, sacrificio, aprendizaje...) que actuara como disparador reivindicatorio en la revolución tecnológica más importante del siglo. Así, desde mediados de los '50, las empresas japonesas se organizan sobre pautas totalmente inversas a las aceptadas por los países altamente desarrollados:

1. *El empleo se concibe de por vida.* La rotación de personal es casi nula; por consiguiente la lealtad para con las empresas es incondicional (*nenko*).
2. (*wa*) Es fundamental que reine el espíritu de armonía y cooperación. La toma de decisiones se hace a través del consenso; el peso de los grupos de trabajo es muy grande.
3. (*ringi*) Todo el que tenga posibilidad de dar su opinión sobre un proceso de trabajo debe hacerlo.
4. *El proceso decisorio tiene un recorrido inverso.* Las decisiones se originan de abajo hacia arriba. Se discuten en los grupos y suben la cadena de mando paso a paso. No se vulnera la autoridad, pues finalmente se decide en el nivel jerárquico debido. Si bien es algo más lento, se lo considera más eficaz: cuando culmina, la decisión resulta aceptada por todos.

5. *Los niveles superiores* cumplen más un rol de líderes sociales, de facilitadores de las propuestas de abajo. En la década que se inicia en 1.980, EEUU advierte que el avance japonés es incontenible en casi todos los parámetros claves: cantidad, calidad, precio, servicios. La reacción no se hace esperar y como el proteccionismo representaba, en un mundo global, un arma de doble filo, opta por una revisión a fondo de sus estructuras y procesos empresariales en un esfuerzo por recuperar los mercados perdidos.

Si bien el racionalismo predominante en la cultura occidental dificulta el trasplante directo de los métodos de Japón, no hay dudas que fueron sus éxitos los que motivaron modificaciones, todavía inconclusas, en esta otra parte del mundo.

Sin embargo, y a pesar del éxito aparente, no se puede dejar de advertir el riesgo que entrañan modelos organizacionales que crean ambientes de trabajo donde el stress, el agotamiento, la exacerbada competitividad, las largas jornadas de trabajo, están afectando seriamente la “calidad de vida” de las personas.

#### **6.4 Cultura y globalización**

Así como el descubrimiento de América y posteriormente la Revolución Industrial significaron el desarrollo del intercambio comercial a nivel mundial, las últimas décadas del siglo XX completan este fenómeno de la apertura e integración, al haber caído prácticamente todas las barreras que impedían llevar a cabo la programación, producción, distribución y consumo de bienes y servicios, sean materiales o intangibles, equipos o investigaciones, ideas o emprendimientos, en cualquier país. Este es el fenómeno que se identifica como globalización.

Tres son los hechos históricos a los que puede atribuirse este cambio:

1. *La caída del modelo socialista*
2. *El vertiginoso desarrollo de las comunicaciones*
3. *La apertura de la economía a escala mundial*

Posiblemente lo más conmovedor sea la transformación en las comunicaciones. Hoy, gracias al avance de la informática, la computación, estaciones satelitales,

televisión, telefonía, cualquier transacción u operación entre particulares o con los gobiernos, ya no importa cuán lejos estén físicamente, puede concretarse en minutos. La simultaneidad en los contactos es la regla. Ha sido tan vertiginoso el salto dado en este campo, que no se puede pronosticar la situación dentro de 5 años. Las comunicaciones han alterado las pautas culturales de las organizaciones, pero también de las personas en sus vidas privadas. Para cualquier particular es accesible la red Internet o el teledisco para obtener todo tipo de información y hasta realizar compras desde su casa, pagadas con tarjetas de crédito.

No se cree exagerado decir que en el siglo XXI el poder pasará por el manejo de las comunicaciones. Una vez más la responsabilidad social deberá esforzarse para administrar este recurso de acuerdo a normas éticas.

Anteriormente se dijo que era deseable para las organizaciones contar con una cultura fuerte. Esto parece contradecirse con la tendencia cada vez mayor a la integración entre países y entre organizaciones.

Tener un perfil cultural sólido, no es sinónimo de enclaustramiento, por el contrario, todo proceso integrativo necesita de personalidades vigorosas. Desde el punto de vista de mi seguridad será más fácil una relación franca, equilibrada. Es sabido que quien va a asociarse desde una posición de debilidad, corre el riesgo de ser neutralizado por el otro.

La actual Comunidad Europea, nació como mercado común, con menos de diez miembros fundadores, precisamente entre los países con menores diferencias relativas, lo que facilitó la rápida integración, incluyendo la incorporación de otros países con niveles distintos de crecimiento. La presencia de tradiciones culturales marcadas no impidió el proceso, como el caso de Inglaterra quien defiende con mayor vigor diferencias como el uso horario, la moneda o la unidad de medida. La barrera idiomática también fue superada; el europeo común suele comunicarse en más de una lengua. Sin este logro el mundo de los negocios no hubiese progresado.

Un ejemplo que nos toca de cerca es el Mercosur. Son sorprendentes los avances realizados para la integración, en pocos años por los gobiernos y empresarios de Argentina y de Brasil, los socios mayores del proyecto, donde el trato continuo

conlleva el intercambio y aceptación de pautas culturales hasta hace poco impensables. Los desencuentros coyunturales no deben poner en riesgo el proceso en el largo plazo, en un mundo que se organiza por bloques es demasiado lo que se puede perder.

La globalización hace posible y más simple la adaptación inter o intra cultural entre las organizaciones. Se produce de esta forma una suerte de “aplanamiento” de los rasgos diferenciales para facilitar las numerosas fórmulas asociativas y de cooperación.

## 7. ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

Parece lógico afirmar que las organizaciones operan en un ambiente que se caracteriza por una intensa competencia, de sorpresivas fluctuaciones económicas, de avances tecnológicos, regulaciones de gubernamentales y de otras fuerzas que condicionarán sin duda su existencia y su éxito.

Siguiendo el significado de la palabra entorno, el mismo puede representar todo aquello que no es la organización, es decir su ambiente externo.



Figura 1.10: Entorno de las organizaciones (Adaptación Bateman y Snell-1999)

En este sentido, puede expresarse como concepto de “entorno organizacional” a *su ambiente y todo fenómeno externo a los límites de la organización y que afecta su funcionamiento.*

Si se observa la figura N° 1.10, es posible separar a los fines del análisis dos campos:

- *Macro entorno o ambiente general*
- *Micro entorno o ambiente específico.*

### **7.1 Macroentorno**

También denominado ambiente o entorno general: Kast y Rosenzweig (1994) sintetizan así los componentes del ambiente general.

- Cultural: incluye los antecedentes históricos, ideologías, valores y normas de la sociedad.
- Tecnológico: el nivel de adelanto científico y tecnológico en la sociedad, incluyendo la base física (planta, equipo, instalaciones) y la base de conocimientos de la tecnología.
- Educativo: el nivel general de alfabetización de la población. Grado de complejidad y especialización del sistema educativo.
- Político: clima político general de la sociedad. Grado de concentración del poder político. Naturaleza de la organización política. El sistema de los partidos políticos.
- Legal: consideraciones constitucionales. Naturaleza del sistema legal. Leyes específicas acerca de la formación, tasas impositivas y control de las organizaciones.
- Recursos Naturales: cantidad y disponibilidad de recursos naturales.
- Demográficos: naturaleza de los recursos humanos disponibles para la sociedad, su número, distribución, edad y sexo. Concentración y urbanización de las poblaciones.
- Sociológicos: valores y vicios de un sistema social, estructura de clases y movilidad, cultura, naturaleza de la organización social.
- Económicos: marco económico general. Propiedad privada y pública. Centralización o descentralización de la planificación económica. Sistema bancario y políticas fiscales. Niveles de inversión en recursos físicos y características del consumo.

## 7.2 Microentorno

Las fuerzas generales del macroambiente afectan a todas las organizaciones, pero a su vez cada organización o grupo de organizaciones opera en un ambiente más cercano o específico de competencia, de tecnología, de mercados, de clientes, etc.

También denominado entorno o ambiente específico, es el que suele ser común a una organización, este es particular y diferente para cada una o grupos de ellas. Lo que diferencia los componentes de uno u otro es el grado directo o indirecto de influencia en los procesos internos de la organización. Sin embargo, la penetración de uno en el otro, puede resultar tan intensa que, ciertos elementos considerados como generales, pueden convertirse en específicos, es el caso de una tecnología que se imponga en una rama de la industria de tal forma que deba ser incorporada en sus procesos productivos, o de una legislación que convierta una actividad en algo totalmente regulado por el Estado. Entre los componentes que configuran el entorno específico se pueden citar:

- Clientes: no solamente el consumidor final, también los intermediarios o partes interesadas.
- Proveedores: de materias primas, equipamiento, mano de obra, tecnología.
- Competidores: actividades similares o alternativas del mercado. Diversidad de fuentes para obtener los insumos.

Cabe destacar también que, como se vive en una sociedad organizacional, el medio o entorno de una organización estará compuesto además por otras organizaciones.

Otra característica del entorno actual de las organizaciones es el dinamismo del sistema social actual, que impulsa el cambio entre sus integrantes.

“La aceleración del cambio en esta época es, por sí misma, una fuerza elemental. Este impulso acelerado tiene consecuencias personales y psicológicas así como sociológicas. El ‘shock del futuro’ es un fenómeno del tiempo, un producto del acelerado ritmo de cambio en nuestra sociedad. Surge de la sobreimposición de una

nueva cultura sobre una vieja. Es un choque cultural en nuestra propia sociedad” (Tofler 1971).

Este choque está produciendo dos consecuencias:

- *El conflicto interorganizacional*: producido por la diversidad de objetivos que no siempre encuentran un cauce adecuado para lograrse.
- *El cambio de la característica ambiental*: la realidad se presenta cada vez como menos estable y previsible:

Lo expresado permite afirmar que *la característica del entorno organizacional es la turbulencia*.

Si bien todas las organizaciones no tendrán un ambiente turbulento, y algunas podrán vivir en un marco más tranquilo y con cambios proyectados en el largo plazo, lo general y lo normal es la mutación acelerada.

¿Qué deben hacer entonces las organizaciones para sobrevivir y crecer en este entorno de turbulencias?

- *Elegir correctamente el medio donde actuar*. No es lo mismo el comercio que la industria, la producción de bienes o servicios, el rubro alimentos que el transporte. Una elección equivocada, en un mercado abierto y competitivo como el actual significa no sobrevivir.
- *Delimitar el campo de acción*. Cada organización debe identificar su “fuerte” (qué es lo que hago mejor que otros) y un “nicho” (cuál es el segmento de mercado disponible o apropiable al menor costo). La sobre o subestimación de nuestras potencialidades pueden traer graves daños.
- *Los intercambios con otras organizaciones*. Nadie está solo en la sociedad ni en el mercado. Cada organización es el producto de su esfuerzo pero también de lo que otras organizaciones le facilitan o impiden. Definir el tipo de relaciones a mantener con ellas es de gran relevancia.
- *Comprender que el estado normal del ambiente no es la estabilidad, sino el “cambio”*: Es comprensible que las organizaciones no pueden desarrollarse en contextos de gran inestabilidad. Razonablemente tenderán a restablecer el equilibrio, pero este no será el mismo que el de un estado anterior (lo que

implica un retroceso), se alcanzará en un nuevo punto, desde donde recomenzar el ciclo. Es lo que se llama “equilibrio precario”.

- *Se debe lograr una actitud mental en todos los miembros:*

a) Para detectar rápidamente las demandas sociales. Tradicionalmente las empresas orientaban su actividad “hacia el producto”, se volcaba todo el esfuerzo en lograr el producto ideal: en diseño, calidad, precio. Luego se programaba el marketing para convencer al cliente potencial de las bondades del producto. Actualmente la actividad se orienta “al cliente”. Se produce lo que el mercado reclama hoy y se analizan las tendencias para conocer lo que requerirá dentro de algunos años futuros. De esta forma el marketing es un “a priori”, y la tecnología, un “adaptable”.

b) Para la rápida adaptación al cambio. Reclutar personal con formación técnica o profesional, sin preconceptos laborales, abiertos a las modalidades que se propongan, con un alto índice de rotación, parece ser la consigna de este tiempo. Este criterio se contrapone con los éxitos de otras culturas basadas en la estabilidad laboral, un gran sentido de pertenencia a la organización, y aprovechamiento de la experiencia de los empleados antiguos, donde se han logrado las innovaciones más espectaculares.

Todo este esfuerzo de la organización para crecer interactuando con el ambiente debiera orientarse, tanto hacia adentro como hacia afuera, a que muchos se sientan compensados por su actividad, o sea, el objetivo máspreciado a alcanzar tendría que ser: *dar satisfacción a necesidades y expectativas de los seres humanos.*

### **7.3 Desarrollo de escenarios**

Como lo expresan Bateman y Snell (1999), un escenario significa “descripción de un conjunto particular de situaciones futuras”.

“Con frecuencia, las organizaciones desarrollan un *mejor escenario* (esto es, si se presentan acontecimientos favorables para la empresa) y un *peor escenario* (por ejemplo, si todos los eventos son desfavorables) y algunas alternativas básicas medias.

El valor del desarrollo de escenarios es que ayuda a los gerentes a elaborar planes de contingencia para lo que pueden hacer en situaciones distintas”(Bateman y Snell,1999).

La evaluación de los posibles efectos de las fuerzas que configuran tanto el macro como el micro entorno, es decir, de las probabilidades de comportamiento de las mismas, obligará a los administradores a delinear distintos escenarios futuros en los que la organización realizará sus acciones, buscando predecir cambios tanto en el macro como en el microentorno.

Así, la evaluación del microentorno o ambiente específico de una organización, podrá llevar al administrador a comprender la necesidad de practicar la “*emulación*” o *benchmarking*, que básicamente significa identificar, evaluar y estudiar las brechas que existen entre su organización y la de sus competidores u otras organizaciones, para poder recoger información sobre las mejores prácticas e incorporarla a su organización, y lograr un salto de calidad, o un desempeño de clase mundial. Este tema se verá con mayor detalle en el capítulo 11 al referirse a los instrumentos de control.

## EMPRESA

### **CAPÍTULO 2: primera parte del Libro “Introducción a la Administración de Organizaciones”**

#### **1. LA EMPRESA**

En un sistema social en donde hombres y mujeres se presentan como seres humanos que tienen unos deseos o necesidades que no siempre pueden satisfacer por sí mismos, surge como un camino obligado la generación de “formas” para satisfacer esas necesidades.

Es válido afirmar que, “las formas” de satisfacer las necesidades son ilimitadas, pero también resulta cierto que los bienes que las satisfacen, además de que pueden utilizarse para otros usos, son, por lo general, escasos, ya que no se los encuentra en cantidades suficientes para satisfacer todas las necesidades de la humanidad, salvo pocas excepciones, como los denominados “bienes libres”, cuya disposición es infinita con un coste nulo, como pueden ser el sol, agua de lluvia o aire, aunque hoy algunos de estos bienes, como el aire, parecen perder esta categoría, dado el costo que recae sobre algunas ciudades para mantener un control de salubridad sobre su calidad.

Ante este hecho, la actividad económica aparece como la encargada de satisfacer las necesidades del hombre mediante la utilización y la transformación de bienes escasos que pueden poseer usos alternativos.

Con el fin de abordar el camino para la elección de un concepto simple y compatible con el presente, se parte de la definición de empresa que ofrece la Real Academia Española (RAE): *“Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad”*.

Se advierte que la definición de la RAE es un poco nebulosa al incorporar el adverbio “generalmente” a la finalidad lucrativa, y por otra parte acierta, en nuestra opinión, al incorporar el concepto de responsabilidad.

En este sentido, el modo de abordar la naturaleza de la empresa hoy implica reflexionar también sobre los términos de capital y trabajo como factores de la producción, como ha sido la ortodoxia dominante durante cientos de años.

El presente obliga a considerar aspectos como:

- a) *Hardware*: es el capital tangible de la empresa (ejemplo: el ordenador)
- b) *Software*: conjunto de instrucciones, fórmulas y procesos que utilizamos con el fin de crear o agregar valor a un proceso o trabajo.
- c) *Wetware*: ordenador húmedo o cerebro, representa el factor humano, pero que debe ser considerado como un factor independiente del software.
- d) *Capacidad de dirección*: el grado de complejidad de las actividades advierte la necesidad de formación, conocimiento y técnicas que hacen que un administrador consiga mejores resultados que otro con idénticos recursos.

### 1.1 El nuevo concepto de empresa

Además de lo expresado en el punto anterior, conviene hacer referencia también que, empresa proviene del latín *prehendere*, que significa “emprender una cosa que implica trabajo o presenta dificultades”. De allí que el titular o propietario de una empresa, o sea, el empresario es originalmente el *emprendedor*, acepción clásica y todavía vigente, ya que así se denomina también en francés (*entrepreneur*), y en inglés como función del que tiene iniciativa o decisión para acometer empresas, o sea, una acción ardua y dificultosa (*entrepreneurship*).

Como una primera aproximación al concepto que se pretende definir para una concepción moderna de la empresa, resulta válido señalar que, la empresa es una organización que proporciona al individuo productos y servicios que satisfacen sus necesidades, para lo cual se encarga de elegir y combinar unos recursos (materiales e inmateriales) a los que somete a unos procesos de transformación física, química o

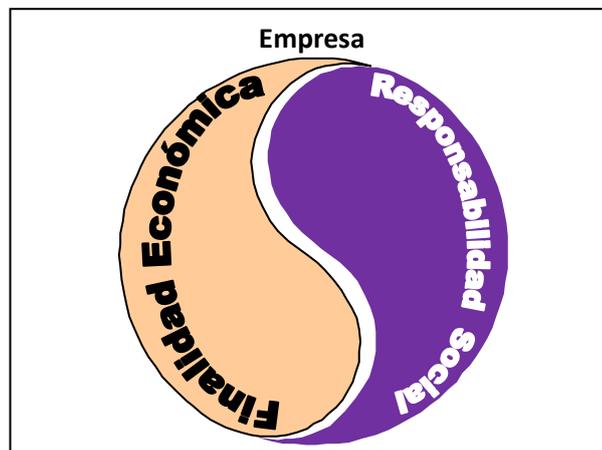
espacial, mediante la aplicación de una determinada tecnología, con el fin de hacerlos útiles para el consumidor de los mismos.

Por otra parte, la empresa necesita para su subsistencia cobrar un precio al cliente o unidad de consumo, de modo que le sea posible lograr la reposición de los recursos que ha empleado (humanos, materiales e inmateriales) y la obtención de beneficios que la hagan sustentable en el tiempo, pero teniendo presente que su accionar debe orientarse, como finalidad última, hacia el bien común, es decir, que la obtención de beneficios económicos no configura su fin último sino un medio necesario para una actividad con responsabilidad social.

Ahora se está en condiciones de poder definir a la empresa como *la organización con finalidad económica y con responsabilidad social, generadora de productos y servicios que satisfacen necesidades del ser humano*”.

Esta definición que se propone para conceptualizar a la empresa, está indicando dos partes esenciales de la misma, que deben armonizar para hacer posible la satisfacción de necesidades del ser humano:

- a) *finalidad económica*
- b) *responsabilidad social*



**Figura 2.1:** *La empresa como finalidad económica y responsabilidad social*

La empresa, debe ser concebida hoy como una organización destinada a cumplir un papel social de gran importancia en la nueva economía de mercado, que caracteriza al actual entorno socioeconómico del país.

Su fin social último, es decir, lo que debe ser definido como la razón de ser de la empresa, es la producción de bienes y servicios con responsabilidad social.

Pero esta misión de la empresa, no será posible lograrla, si esta organización no consigue previamente otros objetivos, que deben ser considerados intermedios y no últimos, pero que sin la consecución de tales objetivos corre peligro su propia existencia.

Esos objetivos previos o intermedios, pueden ser denominados también como principios de la actividad empresarial moderna, y se abordarán a continuación.

## 1.2 Objetivos de la empresa

Además de la responsabilidad social, puede considerarse válido definir como objetivos intermedios de una empresa a los siguientes: a) beneficio económico, b) equilibrio financiero, c) eficiencia ecológica, c) calidad de productos y/o servicios.

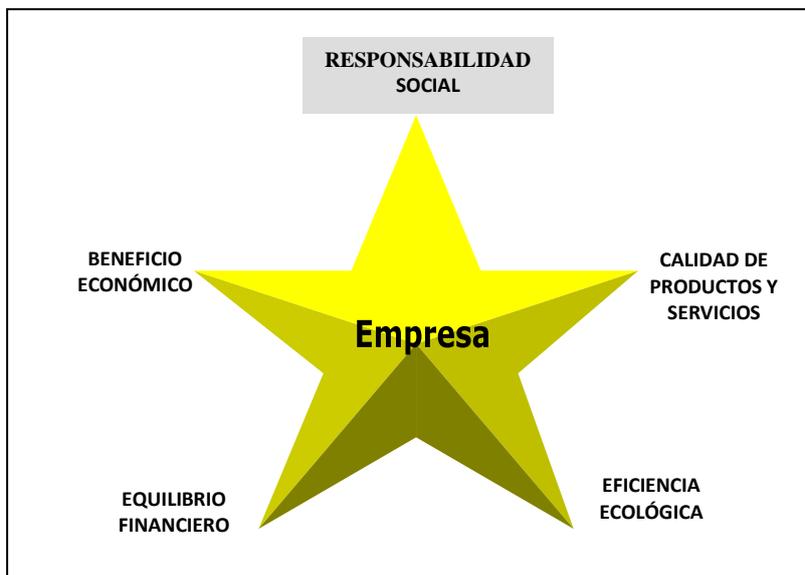


Figura 2.2: *Objetivos de la empresa*

**a) Beneficio económico:** El beneficio es el excedente entre los ingresos obtenidos por la venta de los productos y/o servicios de la empresa y los costos ocasionados para generarlos. Este excedente se supone que es el único combustible que permite a

la maquinaria empresarial continuar con su actividad, y su carencia de forma continuada ocasionará la desaparición de la empresa.

**b) Equilibrio financiero:** El equilibrio financiero consiste en la adecuación y armonización de los cobros o ingresos que la empresa va a obtener producto de su actividad con los pagos que debe realizar. Esta adecuación y armonización debe ser de dos tipos: 1) cuantitativa y 2) temporal. Esto implica que, la empresa debe buscar poseer los fondos en la cuantía suficiente y en el momento oportuno para hacer frente a las deudas en sus vencimientos. Si bien este principio, a la luz de las circunstancias que viven hoy la gran mayoría de las empresas argentinas, parece ser de imposible consecución, la realidad demuestra que las empresas que no respetan este principio generan costos adicionales que terminan por consumir el excedente financiero y ocasionar la desaparición de la empresa.

Un buen administrador debe planificar los flujos de cobros y pagos, de forma que, con los primeros pueda hacer frente a los segundos sin afectar demasiado a los beneficios de la empresa.

La cultura inflacionaria adquirida por el empresariado argentino, ha hecho de esta tarea (la que debiera estar incluida entre las misiones fundamentales de todo administrador de empresas), algo que carece de importancia, y mientras que el modelo económico ha cambiado en la Argentina, la cultura imperante en las empresas impide ver la importancia de respetar este objetivo o principio de gestión de una empresa moderna.

**c) Eficiencia ecológica:** Conviene recordar aquí que, “la economía es la ciencia que trata de satisfacer las necesidades humanas con recursos escasos”. Esta escasez obliga a un accionar responsable en el uso de los mismos. Se debe propender a ello fundamentalmente por las dos siguientes razones: 1) los bienes escasos son caros y 2) se debe respetar el medio ambiente. En este sentido se puede afirmar que, cualquier proceso o accionar de una empresa debería tener en cuenta esta doble consideración.

Un administrador, coherente con el objetivo de responsabilidad social, deberá tener presente en su gestión el concepto de “productividad”, definida como la

relación entre los productos obtenidos y los consumos de recursos utilizados. Un aumento de la productividad implica un ahorro directo para la empresa, al obtener una mayor cantidad de productos o servicios con una misma cantidad de recursos o con ahorro de ellos.

En un mundo que cada vez se presenta más castigado por la acción del ser humano, la empresa no debiera permanecer impasible al respecto. Tener un accionar superador de las disposiciones legales vigentes en materia medioambiental puede y debe ser un principio para el funcionamiento de las organizaciones.

Eficiencia ecológica no sólo significa hablar de no efectuar emanaciones contaminantes, vertidos nocivos o de residuos peligrosos, aspectos estos que pueden ser controlados por normas legales, sino también tiene que ver con administrar el consumo de recursos de una forma racional, es decir, evitar el despilfarro.

La administración ambiental, es decir, el conocimiento, la administración y el control de todas las acciones y efectos de la actividad empresarial que afecten o pudieran afectar el entorno ecológico, es una faceta que cada día cobra mayor importancia, y que debiera estar presente en la misión de administrar una organización.

**d) *Calidad de productos y servicios:*** Hasta no hace muchos años, “lujo” y “calidad” estaban asociados, y de esta forma ciertos productos o servicios únicamente eran accesibles para clientes o consumidores de alto poder adquisitivo, ya que una alta calidad debía pagarse a un alto precio. Hoy en cambio, se comienza a percibir que las normas de calidad son una exigencia materializada por instituciones como “las organizaciones de defensa al consumidor”, o por normas orientadas al respecto como las normas “ISO” (*International Standar Organization*).

El punto de vista de calidad asociado al lujo, ha sido reemplazado por un concepto diferente. El concepto de calidad es entendido hoy como los requisitos mínimos que le son exigidos a un producto o servicio para que sea aceptado por el

mercado, por un lado, y por otro, que permitan satisfacer necesidades y expectativas de los clientes.

En virtud de esta nueva concepción, la administración o gestión de la calidad debe convertirse en una faceta importante de la labor de un administrador y/o empresario, pues la tendencia es que el mercado llegue a rechazar los productos o servicios que no cumplan con determinados estándares básicos que aseguran una calidad a exigir.

**e) Responsabilidad social:** La empresa debe adaptarse a nuevas realidades y exigencias sociales. Las expectativas sobre las que debe ser considerada una conducta correcta de las empresas por parte de la opinión pública están en crecimiento. Se comienza a percibir una exigencia social en el sentido que las organizaciones, entre ellas las empresas, deben actuar con mayor conciencia moral y social en sus respectivos ámbitos de influencia.

La moral, la ética empresarial, en suma, la responsabilidad social de la empresa, tiene que ver con los comportamientos de los administradores a la hora de distinguir entre lo correcto y lo incorrecto, entre lo que está bien y lo que está mal. La responsabilidad social no obliga a tomar una decisión determinada en un sentido u otro, sino que básicamente orienta el accionar de la organización en función de una serie de principios morales que son más o menos asumidos por una sociedad en un espacio de tiempo determinado.

Merece destacarse también que, toda decisión que traiga aparejado un debate ético, debe ser contextualizada tanto geográfica como temporalmente, ya que además de no existir una ética universal, ésta evoluciona constantemente.

La administración de una empresa conlleva una serie de actitudes y acciones que repercuten en todo el entorno o ambiente donde desarrolla su actividad. Desde el momento en que se acepta que el accionar de la empresa afecta al ambiente que la rodea, aparece la necesidad del debate de la responsabilidad social. El reconocimiento de la existencia de efectos reales de la conducta empresarial que impactan socialmente, es un primer paso hacia el planteamiento de pautas para definir los límites de esa responsabilidad social.

### 1.3 Evolución histórica de la empresa como órgano del sistema capitalista

Históricamente, el término *empresa* adquiere sentido como órgano o instrumento principal y necesario para el funcionamiento del sistema económico capitalista. En este marco, las características de esta organización empresa evolucionan con el avance de los acontecimientos históricos.

De una manera breve se aborda en este punto la evolución de la empresa como un instrumento del sistema de economía de mercado, desde su rol en el modelo de organización económico *feudal* hasta nuestros días. No se abordarán detalles de esta evolución, pues es un punto que corresponde más a una disciplina como la historia económica, pero es de interés esbozar la evolución de la definición de la idea de empresa en el tiempo.

En primer lugar, se puede afirmar que el sistema económico capitalista pasa por cuatro modelos de organización económica conocidos:

- a) *feudalismo*
- b) *capitalismo mercantil o mercantilismo*
- c) *capitalismo industrial*
- d) *capitalismo financiero*

En cada uno de ellos la empresa ha tenido sus orígenes y su correspondiente evolución como instrumento básico del referido sistema capitalista, pasando de un modelo y configuración simple a la actual situación de complejidad que expresa el modelo de “empresa como organización”.

De acuerdo a lo que puede comprobarse en la información insertada en el Cuadro 2.1, se advierte una primera etapa de la empresa que se caracteriza por el énfasis en la *dimensión técnica* y como unidad simple, es decir, muy orientada a una transformación primaria y artesanal de los factores productivos y dotada de una organización simple, réplica en cierta medida de la estructura familiar de su propietario, es decir, el artesano o empresario individual e industrial de aquella época.

MODELO DE EMPRESA			SISTEMA ECONÓMICO
ETAPA	ESTRUCTURA BÁSICA	DEFINICIÓN	
<b>Empresa Primitiva</b>	Unidad de economía de subsistencia, empresa artesanal, de base familiar	Unidad técnica de Transformación (Trueque)	<b>Feudalismo</b>
<b>Empresa Comercial</b>	Unidad simple, organizada, de base familiar o no	Unidad técnico-económica (monedas - medios de pago)	<b>Mercantilismo (capitalismo mercantil)</b>
<b>Empresa Industrial</b>	Unidad compleja, organizada, societaria y funcional (concentración)	Unidad económica de producción a escala	<b>Capitalismo industrial</b>
<b>Empresa como Organización</b>	Unidad compleja, organizada, multisocietaria, divisional y multinacional	Unidad de decisión y de dirección	<b>Capitalismo financiero e internacional</b>
<b>Empresa del Futuro</b>	Empresa virtual, empresa en red(networks). Sistemas de empresas Empresa como sistema de gestión del conocimiento	Unidad de gestión del conocimiento	<b>Sociedad del conocimiento</b>

**Fuente:** Adaptación de Bueno Campos 1998.

**Cuadro 2.1:** *Evolución histórica de la empresa - adaptación de Bueno Campos*

En el citado cuadro, se puede observar la segunda etapa, la del modelo comercial, la empresa sigue conceptuándose como una unidad simple, en cuanto a su estructura productiva, aunque como consecuencia del incremento del comercio internacional y colonial, y del desarrollo político - económico de las ciudades y de los Estados surgen nuevas formas societarias de los negocios (de las sociedades de personas - colectivas y en comandita a las sociedades anónimas) y nuevos planteamientos organizativos para lograr los objetivos comerciales.

Es por todo ello que se comienza a definir a la empresa como unidad comercial o técnico - económica, momentos en los que se forjan el “espíritu del capitalista” y el

“espíritu burgués” en la sociedad, de los cuales procederá el “espíritu de empresa”, base del desarrollo de la empresa capitalista, caracterizada jurídicamente por la sociedad de acciones o sociedad anónima.

El gran desarrollo de la empresa se produce con el modelo de capitalismo industrial, el cual surge históricamente con la Primera Revolución Industrial en la Inglaterra del siglo XVIII.

La aparición de la primera máquina de lanzadera para tejer y la sucesión de nuevas máquinas para llevar a cabo tareas industriales, hasta la generación de la máquina a vapor, que transformó el panorama económico del siglo XIX, dando origen al surgimiento de la industria pesada, ferrocarril y siderúrgica, que junto a otras industrias más ligeras y a la minería, especialmente del carbón, han definido el comienzo del mencionado capitalismo industrial.

En esta fase del capitalismo industrial, la empresa ya se configura como una unidad compleja, tanto por los aspectos y procesos productivos, como por sus formas jurídicas y sociales, aunque sean los primeros los más relevantes, razones que han inducido a definirla como unidad económica de producción.

En esta etapa la empresa vive los momentos de los primeros estudios formales o con cierta metodología científica sobre el comportamiento y funcionamiento de la misma, caso del llamado “enfoque neoclásico” (teoría de la firma) y del primer “enfoque de la ciencia de la administración”, también conocido por la “administración científica”, protagonizado básicamente por el norteamericano Frederick W. Taylor (1856-1912 *Principles of Scientific Management*-1911) y por el francés Henri Fayol (1841-1925 *Administration industrielle et générale*-1916); enfoques que aparecen básicamente durante el primer cuarto del siglo XX.

En esa época del capitalismo industrial, gracias a la conocida Segunda Revolución Industrial basada en el motor de combustión, desarrollo de la electricidad y en el nacimiento de la electrónica, se inicia el camino que ha caracterizado el modelo de desarrollo económico del sistema capitalista de gran parte del siglo XX, y que ha configurado la estructura productiva de los países industriales.

Por todo ello, la empresa industrial ha sido la protagonista y ha definido una estructura más compleja y organizada que en épocas anteriores, siendo ya característica su dimensión jurídica de sociedad anónima e inclusive de grupo de sociedades (sociedades matriz o tenedora - controladora y sociedades filiales o controladas) y su actuación sobre una base de organización funcional.

Así, el capitalismo industrial, dado su crecimiento patrimonial, requirió de un importante crecimiento financiero o de necesidades de capital para atender al primero. Esta circunstancia y el logro de importantes excedentes financieros generados por las grandes empresas industriales, desarrollaron la economía financiera, sus instituciones, mercados y operaciones.

Lo que puede considerarse una última fase del desarrollo capitalista o capitalismo financiero, es el que se vive con el proceso de la globalización económica, que se caracteriza por la relevancia máxima de los movimientos del capital financiero, de los recursos financieros líquidos, de forma que su colocación produzca elevados rendimientos, y que se ve caracterizado por movimientos internacionales de grandes sumas de dinero en tiempos tan breves que pueden medirse en minutos, posibilitado por el permanente avance de las tecnologías de comunicación y de la informática.

#### 1.4 Clases de empresas

Con el fin de abordar también brevemente este punto, se hará uso de los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas, sin que ello implique agotar el tema.

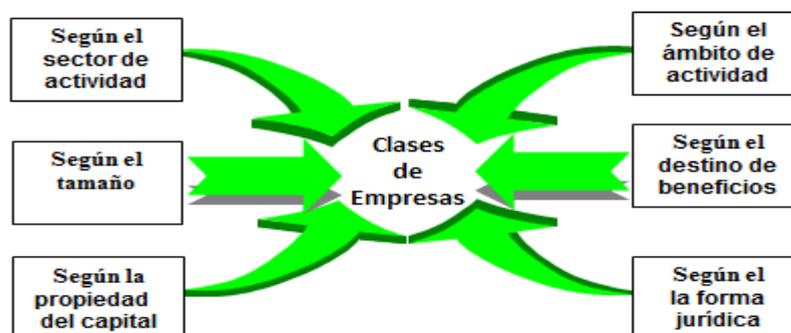


Figura 2.3: Criterios habituales para una clasificación de empresas

#### **1.4.1 Clasificación según el sector de actividad**

En este caso sólo se planteará la clasificación en un primer nivel de la actividad, el cual a su vez se puede sub-clasificar en mayor grado de detalle.

En un primer nivel se pueden distinguir tres sectores de actividad:

- a) *Empresas del Sector Primario*: también denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza y pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- b) *Empresas del Sector Secundario o Industrial*: las que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, la automotriz, etc..
- c) *Empresas del Sector Terciario o de Servicios*: este sector incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes , etc..

#### **1.4.2 Clasificación según el tamaño**

Si bien es cierto que, existen diferentes criterios que se utilizan para medir el tamaño de las empresas, como volúmenes de ventas, capital, etc., a la hora de establecer los límites que separan las distintas categorías de tamaño, es el *número de empleados*, el más utilizado en la gran mayoría de los países de la OCDE (*Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico*) y de la Unión Europea.

En este sentido, las fronteras de clasificación se plantean del siguiente modo:

- a) *Grandes empresas*: se consideran a las empresas con más de 250 empleados
- b) *Medianas empresas*: aquellas que emplean entre 50 y 250 empleados
- c) *Pequeñas empresas*: las empresas que tienen menos de 50 empleados. En este grupo, se distinguen como *microempresas* las que no alcancen los 10 empleados.

En el marco de este criterio más generalizado de clasificación por tamaño, en algunos países como Estados Unidos se plantean excepciones, por ejemplo, no se clasifica como pequeña a una empresa que sin superar los límites citados se ha convertido en líder de un sector.

De esta clasificación surgen los siguientes términos comunmente utilizados en el ámbito empresarial y económico:

- *PyME*: pequeña y mediana empresa
- *MyPE*: micro y pequeña empresa

#### **1.4.3 Clasificación según la propiedad del capital**

En relación a si el capital está en poder de los particulares o de organismos públicos, se puede categorizar a las empresas en tres grupos:

- Empresa Privada*: es la categoría de empresa en la cual la propiedad de su capital está en manos privadas. Algunas pueden tener la particularidad de que los propietarios del capital sean a la vez trabajadores de la misma, o clientes o proveedores.
- Empresa Pública*: es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
- Empresa Mixta*: en esta categoría se encuentra el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

#### **1.4.4 Clasificación según el ámbito de actividad**

Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. Este ámbito geográfico puede clasificarse en cinco categorías:

- Empresa Local*: es la empresa que opera en un pueblo, ciudad o municipio.

- b) *Empresa Provincial*: la que opera en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
- c) *Empresa Regional*: cuando las ventas de la empresa involucra a varias provincias o regiones.
- d) *Empresa Nacional*: si sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
- e) *Empresa Multinacional*: cuando la actividad de la empresa se extiende a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país. De esta categoría se puede distinguir una sub-categoría de empresa *internacional*, que sería aquella empresa que realiza actividad en varios países pero no efectúa inversiones fuera de las fronteras de origen de la misma.

#### **1.4.5 Clasificación según el destino de los beneficios**

Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:

- a) *Empresas con ánimo de lucro*: cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc..
- b) *Empresas sin ánimo de lucro*: son empresas en las que los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo.

#### **1.4.6 Clasificación según la forma jurídica**

- a) La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad, como en nuestro país lo hace la Ley de Sociedades Comerciales y otras normas. La elección de la forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. De acuerdo a este criterio, las empresas pueden clasificarse, además de *otras formas jurídicas por reforma normativa actual*, en:

- b) *Unipersonal*: en la que el empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
- c) *Sociedad Colectiva*: en este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- d) *Cooperativas*: que sin poseer ánimo de lucro, son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
- e) *Comanditarias*: las que poseen dos tipos de socios a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- f) *Sociedad de Responsabilidad Limitada*: los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir, una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo sólo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- g) *Sociedad Anónima*: tienen también el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de su capital, dentro de las normas que las regulan.

## 1.5 Empresa y negocio

El término *empresa* se relaciona y se puede confundir fácilmente con el de *negocio*.

Parece útil y necesario advertir los orígenes de este término negocio, para comprender la mayor amplitud que se debe tener del concepto de empresa.

La palabra “negocio” proviene del latín “*negotium*” derivado negativo de “*otium*”, que significaba originariamente la negación del ocio. Su significado esencial

tenía que ver con la idea de cualquier ocupación , empleo o trabajo. Tanto en la Europa feudal como en el Japón feudal desarrollaban “negocios” la clase baja, los esclavos y las mujeres.

Otra acepción de negocio muy comúnmente utilizada es la que se relaciona con cualquier actividad vinculada con la compra-venta que persigue beneficios.

La empresa tiene hoy un significado más amplio, que comprende la idea de organización, en donde la búsqueda del beneficio o excedente económico es un objetivo intermedio para lograr su objetivo final, cual es como se dijo, la “responsabilidad social” de su accionar.

## **2. SISTEMA DE EMPRESAS**

Es necesario realizar algunas consideraciones previas sobre el uso conceptual del término “sistema de empresas”.

En la literatura como en el uso común, se advierte que los términos “sistema de empresas”, “empresas en red” o “macro empresa” están siendo utilizados en un mismo sentido.

La confusión terminológica es reiterada, ya que se indican con nombres diversos conceptos similares, o viceversa, agrupándose bajo la misma etiqueta fenómenos distintos entre ellos, resultado quizás, de la gran variedad de la arquitectura organizativa de las empresas que se observa en la realidad, y de la obvia dificultad de proceder a una caracterización de ellas sobre la base de un número limitado de parámetros, y de un nuevo marco globalizador de la economía, que otorga una nueva importancia a otras formas organizativas de la actividad empresaria respecto del pasado.

### **2.1 El sistema de empresas y la noción general de empresa**

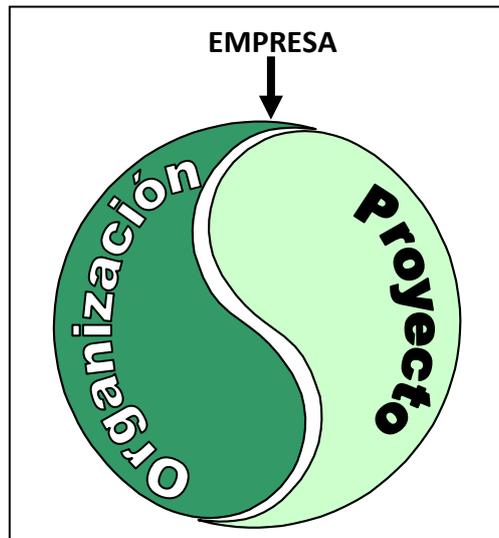
La definición de “sistema de empresas” tiene sentido sólo desde el punto de vista de un grupo de empresas que no sean vinculadas sólo de carácter exclusivamente

jurídico-financiero, sino que básicamente configuran un sistema de sistemas, es decir, donde cada empresa es un componente que sirve al objetivo común del sistema empresario al que pertenece, y la acción combinada de más de una empresa genera un efecto sinérgico mayor, cuyo resultado es superior a la suma de los efectos de sus resultados individuales. En este sentido, una empresa que pertenece a un sistema completa su ciclo empresario a través de otras empresas o subsistemas del sistema al que pertenece. Por ejemplo, empresas productoras de miel que pertenezcan a un sistema empresario pueden realizar la comercialización, diseño de envases y transportes a través de otras empresas o subsistemas del sistema empresario al que pertenecen, beneficiándose con la sinergia que genera el accionar y los resultados de los otros componentes del sistema.

## **2.2 La empresa vista como organización y como proyecto**

La definición de empresa que pretende orientar este trabajo, es la que tiende a concebir la misma desde dos puntos de vistas conjuntamente: como organización y como proyecto. En ambas visiones cabe su configuración como un sistema de sistemas. La empresa vista como “organización” involucra lo siguiente:

- Un conjunto, a veces indefinido, de integrantes de la empresa o interesados en ella (stakeholders).
- Un conjunto de recursos y de competencias, en parte pertenecientes o incorporados en los integrantes o participantes de la empresa, y en parte de la propia empresa (valores intangibles).
- Un motor que activa la energía y la creatividad de los integrantes y las canaliza en la dirección pretendida por el *proyecto* que la empresa, y no los integrantes individualmente, persigue.



**Figura 2.4:** *Visión dual de una empresa*

La empresa vista como “proyecto” representa la visión proyectada en el futuro, con objetivos independientes y muchas veces no coincidentes con los de sus integrantes. Esta visión de la empresa como proyecto comprende:

- Un conjunto de aspiraciones que se quieren satisfacer.
- Un conjunto de modalidades de realización de los resultados (outputs)
- Un conjunto de criterios y modalidades que caracterizan la visión del proyecto empresa.

La “organización” y el “proyecto”, representan entidad, es decir, lo que puede considerarse como la esencia y la forma de la empresa y de los sistemas de empresas.

### **2.3 La empresa como un sistema dinámico**

El transcurso del tiempo implica para una empresa una continua evolución tanto de carácter objetivo como subjetivo:

- en función de lo que sucede en los espacios de tiempo del accionar empresarial.
- en función de como cambia el conocimiento del sistema empresa en relación al contexto.

- en función de nuevas percepciones del futuro.
- en función de cómo cambian los integrantes de la empresa, sus objetivos individuales y sus valores.

Ello debiera traducirse luego en un estímulo a favor del cambio tanto en la “organización” o su forma de funcionamiento como en el “proyecto” o la visión futura de la misma, pero también puede generar una actitud en contrario, cuando una cultura empresaria arraigada se ve sorprendida por un cambio extraordinario en el contexto donde actúa, como se puede observar en el comportamiento de sectores empresarios de la economía argentina.

El pasado empresario constituye usualmente un elemento más o menos relevante de freno en la actitud empresaria a favor del cambio, que estará en función del grado de flexibilidad existente en la empresa.

La empresa se configura entonces como un sistema dinámico, es decir, como un sistema en el cual el comportamiento no depende solamente de los estímulos corrientes que él recibe, sino también de las denominadas variables materiales (instalaciones, equipos, tecnologías, personas, etc.) e inmateriales (conocimiento, creatividad, imagen de la empresa, etc.).

Con el correr del tiempo, resalta el *dualismo* entre organización y proyecto, al extremo que uno condiciona al otro, y en algún momento del funcionamiento del sistema empresa se puede estar ante estas dos alternativas siguientes:

- ajustar el proyecto si se quiere salvaguardar la “organización”.
- ajustar la “organización” si se quiere salvaguardar el “proyecto”.

#### **2.4 La empresa y su connotación espacial**

La empresa tiene también una precisa connotación espacial geopolítica, obviamente sujeta a cambios en el tiempo, que pueden ser más o menos radicales según su situación.

La connotación espacial resulta de gran relevancia debido a la falta de homogeneidad de la demanda, en términos de precios y de condiciones de acceso a

los recursos, en términos legislativos o normativos y regulatorios, en términos de comportamientos de las instituciones públicas y de sus políticas, que caracterizan el espacio mismo de un país o de una región nacional o internacional, y de un área local o municipal, ello influye sobre la naturaleza de la *organización* y el *proyecto* del sistema empresa, el cual, a menudo debe convivir con una cultura geo-política característica de su situación espacial.

# 2

## Enfoque de sistemas en la organización

**CAPÍTULO 3** del Libro “Introducción a la Administración de Organizaciones”

### La Organización como un sistema

#### 1. INTRODUCCIÓN

Antes de abordar el concepto de sistema y su aplicación al análisis y observación del funcionamiento de las organizaciones, parece útil hacer una breve referencia a los orígenes del “enfoque de sistemas” aplicado al campo de la administración de las organizaciones.

En la década de 1950, el biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy (1976) elaboró una teoría interdisciplinaria capaz de trascender los problemas exclusivos de cada ciencia y de proporcionar principios y modelos generales para todas las ciencias involucradas.

Esta teoría interdisciplinaria, denominada *teoría general de sistemas*, permite explicar que los descubrimientos efectuados en cada campo científico pueden ser utilizados por los demás, demostrando el isomorfismo de las diversas ciencias, permitiendo una mayor aproximación entre sus fronteras.

La teoría general de sistemas puede ser considerada una teoría totalizante , puesto que los sistemas no se pueden entender plenamente sino sólo mediante el análisis separado y exclusivo de cada una de las partes sin perder la visión del todo mayor al que pertenecen.

Como se ha mencionado, la concepción sistémica aplicada a los conjuntos sociales en general y en particular a las organizaciones, viene de otras ciencias, pero lo importante es que, en la actualidad, hablar de la concepción sistémica y hacerlo dentro

de una ciencia concreta como puede ser la Administración, significa reconocer la existencia de una metodología del conocimiento aplicable al objeto de estudio de la Administración: las organizaciones.

Una ciencia es descrita como un cuerpo sistemático de conocimientos, un complejo conjunto de hechos, principios esenciales dispuestos en dependencia o conexión racional; un complejo de ideas, principios y leyes formando un todo coherente que no es ajeno a la visión sistémica de otras ciencias, con las que se interrelacionan necesariamente.

La preocupación de conseguir un conjunto de reglas y normas a través de las cuales aproximarse al aprovechamiento óptimo de los recursos creados por el hombre y de los suyos propios, ha sido especialmente desarrollado por Kenneth Boulding (1956), además de los trabajos del ya mencionado Bertalanffy publicados en 1950 y 1968. Este último ha escrito al respecto lo siguiente: “Estas consideraciones conducen al postulado de una nueva disciplina científica que podemos denominar Teoría General de los Sistemas. Su contenido es la formulación de principios que son válidos para sistemas en general, cualquiera sea la naturaleza de sus componentes y las relaciones entre ellos” (Bertalanffy (1976).

La Teoría General de Sistemas se sustenta en los siguientes supuestos básicos:

- *Existe una nítida tendencia hacia la integración en las diversas ciencias naturales y sociales.*
- *Esta integración parece orientarse hacia una “teoría de sistemas”*
- *Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, especialmente las ciencias sociales.*
- *Esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, permite la aproximación al objetivo de la unidad de la ciencia.*
- *Este camino es una vía válida hacia una integración muy necesaria en la educación científica.*

Bertalanffy criticaba la visión del mundo, fraccionada en diferentes áreas, como la Física, Química, Biología, Psicología, Sociología, etc., y las consideraba divisiones

arbitrarias, con fronteras sólidamente definidas pero que presentan espacios vacíos entre ellas, a pesar de que la naturaleza no está dividida en ninguna de esas partes.

La teoría general de sistemas afirma que los sistemas no pueden describirse aisladamente sin considerar el todo al que pertenecen, su funcionamiento no es comprensible si se los estudia aisladamente. Por ejemplo, el árbol es diferente al bosque pero pertenece a él , lo mismo que el oxígeno es diferente al agua pero pertenece a ella, la tierra es diferente del sistema solar pero pertenece a él. Es decir, que el árbol, como el oxígeno y la tierra pueden ser considerados como sistemas que existen dentro de otro sistema.

## **2. CONCEPTO DE SISTEMA**

Observando el funcionamiento del cuerpo humano es posible afirmar que su sistema circulatorio, sistema nervioso, sistema óseo, sistema digestivo son interdependientes, de tal forma que el cambio en uno de ellos afectará al resto de los componentes y al cuerpo todo o universo complejo mayor donde están contenidos.

Del mismo modo, en una organización, las personas, sus tareas, funciones, medios materiales e intangibles, son interdependientes y al igual que el organismo humano cuando uno de estos elementos cambia afecta a los otros y a ese todo o universo complejo organizacional.

Un camino para analizar y entender el complejo mundo de las organizaciones, es sin duda, pensar en analizarlas por partes, pero sin olvidar que cada una de esas partes pertenecen a un conjunto armónico, a un todo. El concepto de sistema constituye un método útil de razonar en ese sentido.

De un universo complejo es posible pensar en aislar conjuntos de elementos que se encuentran interrelacionados en función de un objetivo común, de manera de reducir ese mundo complejo a entidades más fáciles de abarcar por la mente humana. En base a este modo de pensar, se expresan en el Cuadro 3.1 algunos ejemplos, donde se indica el universo complejo mayor y una parte o entidad contenida en el mismo.

<b>UNIVERSO</b>	<b>ENTIDAD o PARTE</b>
<b>Ser humano</b>	<b>Aparato digestivo</b>
<b>Sistema solar</b>	<b>Planeta Tierra</b>
<b>Vivienda familiar</b>	<b>Red de agua</b>
<b>Automóvil</b>	<b>Red eléctrica</b>
<b>Estado nacional</b>	<b>Estado provincial</b>
<b>UNSa.</b>	<b>Facultad de Ciencias Económicas</b>
<b>Sociedad</b>	<b>Empresa</b>
<b>Bosque</b>	<b>Árbol</b>

**Cuadro 3.1:** *Universos y partes*

Este modo de pensar que se pretende aplicar en las organizaciones, que como se ha mencionado, tiene su origen en la Teoría General de Sistemas y fue utilizada originariamente en otros campos de las ciencias, como la Biología, Medicina, Física, etc., representa un método muy valioso para el análisis y diseño de las organizaciones.

En lo que a Administración respecta, el uso de este concepto guía hacia un modo de razonar que ayuda a interpretar el mundo complejo de las organizaciones y a percibir mejor la naturaleza de los problemas que están presentes en la realidad organizacional.

En este sentido, la Teoría General de Sistemas puede ser vista como una metodología que permite analizar, estudiar y entender mejor las entidades o partes de una organización y el funcionamiento de su todo o universo complejo. Implica reconocer la existencia de un modo de pensarla y concebirla muy diferente del modo tradicional, al extremo que si planificamos el diseño de una organización con este pensamiento su modelo de funcionamiento no será el mismo.

Es importante destacar que, el concepto de sistema que se desarrollará a través de los puntos sucesivos de este trabajo, no debiera ser visto como la panacea universal para la solución de toda la problemática organizacional. Es decir que, no puede ser

entendido como una receta única a ser aplicada, sino como un nuevo conocimiento que será muy útil a la hora de analizar y planificar las organizaciones.

Cada vez son más las organizaciones que advierten el beneficio de pensar sus modelos teniendo en cuenta el concepto de sistemas. También se advierte cómo el Estado piensa sus estructuras con esta idea. Así es común confirmar expresiones como: sistema de educación, sistema económico, sistema bancario, sistema financiero, sistema de comunicación, sistema de transporte, sistema de salud, etc.

A continuación se abordará la idea sobre la que se basa el concepto de sistema para luego continuar con el desarrollo de otras terminologías que hacen a este lenguaje de los sistemas, tratando de enfocarlas de un modo sencillo para llegar a los pensados usuarios de este trabajo, alumnos que reciben los primeros conocimientos de Administración.

Se ha expresado la idea que de un universo mayor es posible aislar un conjunto de elementos comunes que se encuentran interrelacionados en función de objetivos comunes. Esta idea simple de aislar conjuntos de elementos de un universo implica identificar un sistema.

El concepto de sistema se acerca a la idea de una unidad compleja integrada por varias partes que sirven a un fin común. Si bien la palabra "sistema" puede tener muchas connotaciones, todas ellas bien pueden acercarse a la idea de un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado será mayor que el resultado de las unidades o partes si funcionaran en forma independiente.

Con estos parámetros se puede expresar el concepto de sistema como: *"Un conjunto organizado que representa un todo armónico en donde cada una de sus entidades o partes componentes están unidas y ordenadas de un modo lógico que encadena su acción hacia un objetivo determinado"*.

Ludwing von Bertalanffy (1976), define a un sistema como "un todo organizado o complejo, un conjunto o combinación de cosas o partes que constituyen una totalidad intrincada o unitaria".

Por su parte, los autores Roberto Serra y Eduardo Kastica (1994) expresan que “un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y sus atributos, con un objetivo determinado”.

Para Johnson, Kast y Rosenzweig (1968), sistema es “un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, formando un todo complejo o unitario”.

De estas dos definiciones se advierte que el concepto de sistema expresa plan, método, orden, armonía y globalidad.

Es decir, que todo sistema está formado por un conjunto de partes o elementos, que podrán ser de carácter concreto o abstracto. Para el caso de las organizaciones, se pueden citar como elementos concretos a: una máquina, una computadora, una persona, un producto, un vehículo, un papel, etc., pero también están los elementos abstractos que pueden no verse físicamente como los concretos pero que también forman parte de los sistemas que integran la organización, como pueden ser: las ideas, las relaciones interpersonales, la imagen de la empresa, sus valores, etc.

Dentro de las organizaciones, el tema de las relaciones llega a ser tanto o más importante que los elementos concretos de un sistema, al extremo que algunos autores han aceptado la posibilidad de definir al sistema como un conjunto de interrelaciones, reafirmando la idea de que en todo sistema cada elemento componente está relacionado directa o indirectamente con todos los demás.

## **2.1 Concepción estática de un sistema**

Lo que se pretende en el desarrollo de este capítulo, es un intento de determinar un camino de configuración de un sistema, utilizando una forma de su composición que constituya un medio válido para el estudio y diseño de las organizaciones como un sistema total conformado por sub-sistemas menores.

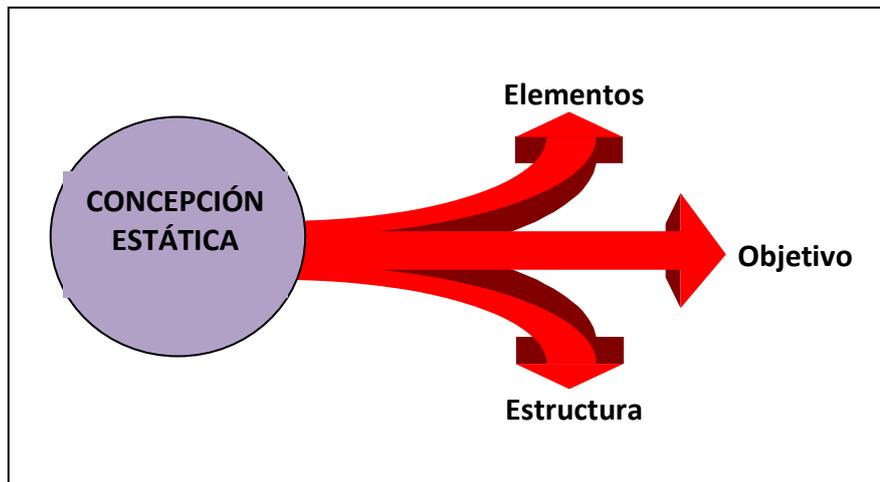
En este sentido, y a los efectos de poder explicar conceptualmente cómo está constituido un sistema, los elementos que lo componen y su dinámica, se hace

necesario analizar la concepción del mismo desde dos puntos de vista,; a) desde una posición estática y b) desde una visión en funcionamiento, es decir, la evolución de un sistema en el tiempo.

Desde el punto de vista *estático* significa que el sistema es observado desde una posición como si estuviera sin movimiento, o lo que es lo mismo decir, como si se le sacara una fotografía.

Desde este punto de vista, se puede afirmar que un sistema está definido por:

- *Su objetivo*
- *Sus elementos componentes*
- *Su estructura*



**Figura 3.1:** *Concepción estática de un sistema*

El *objetivo*, que también puede ser denominado meta o fin, constituye la razón de ser del sistema, a lo que debe tender el mismo. No es posible hablar de un sistema sin referirse a su objetivo, ya que este representa el resultado esperado del mismo.

Cualquier sistema, desde el momento en que está conceptuado como un conjunto ordenado de partes o entidades y que responde a una estructura dada, reconoce la existencia de un objetivo previo, el que es determinante y condicionante de su constitución y de su accionar posterior.

El objetivo es la esencia de la configuración del sistema, y los sistemas se diseñan para realizar objetivos definidos, y la variación del objetivo produce una alteración del mecanismo estructurado que debe tender a la búsqueda de un nuevo equilibrio, dentro de un período de tiempo con la economía de medios necesarios para su sustentabilidad.

Los *elementos componentes* son partes o entidades que conforman al sistema. Estos elementos pueden ser de tipo tangible o intangible. En los sistemas que integran una organización, como elementos tangibles se pueden señalar a los siguientes: seres humanos, maquinarias, materias primas, los procedimientos, los ordenadores, etc.. Como elementos intangibles se pueden señalar las relaciones de los miembros de una organización, las patentes o marcas comerciales, las llaves de negocio, las ideas, el conocimiento, la cultura, etc.

Los elementos componentes que integran un sistema se ordenan actuando de acuerdo a sus propiedades y de un modo armónico, configurando lo que se denomina la estructura del sistema.

La *estructura* de un sistema estará constituida por las interrelaciones estáticas entre los elementos componentes. Estas interrelaciones pueden ser de carácter concreto o abstracto, según que permitan ser observadas a simple vista o deban inferirse o advertirse a través de otras vías. Por ejemplo el caso de las vinculaciones de varios elementos mecánicos de una fábrica, de un automóvil o de una máquina puede advertirse a simple vista, mientras que la relación de dos personas, de dos grupos o de dos unidades organizativas pueden estar o no expresadas formalmente en una descripción de funciones de un manual, y se las podrá advertir del mismo modo que el caso de los elementos mecánicos, pero ello no significa que tales interrelaciones no existan. Mientras en un sistema mecánico como el automóvil, se pueden observar concretamente sus elementos (carrocería, sistema eléctrico, sistema de combustión, etc.) y la estructura que los integra y relaciona; para las organizaciones se deberá buscar concepciones o artificios académicos para poder expresar los elementos intangibles y la forma de su estructura que los relaciona.

El autor Fernando Pozo Navarro <sup>6</sup>, al referirse a este punto señala que *la estructura de un sistema está constituida por las partes que la forman y la disposición que éstas adoptan como consecuencia de las relaciones de conjunto a las que se ven sometidas. Es, por tanto, una agrupación de componentes ordenados con arreglo a unas relaciones definidas por el objetivo del sistema y por las propiedades de sus componentes, que determinan el tipo de relaciones que han de aparecer entre ellos.*

Esto permite afirmar que la estructura de un sistema queda conformada por los elementos componentes - partes o entidades- y por las relaciones, permitiendo que cada componente esté relacionado directa o indirectamente con todos los demás.

## 2.2 Concepción dinámica de un sistema

En primer lugar se debe expresar que la evolución de todo sistema en el tiempo es lo que se denomina proceso.

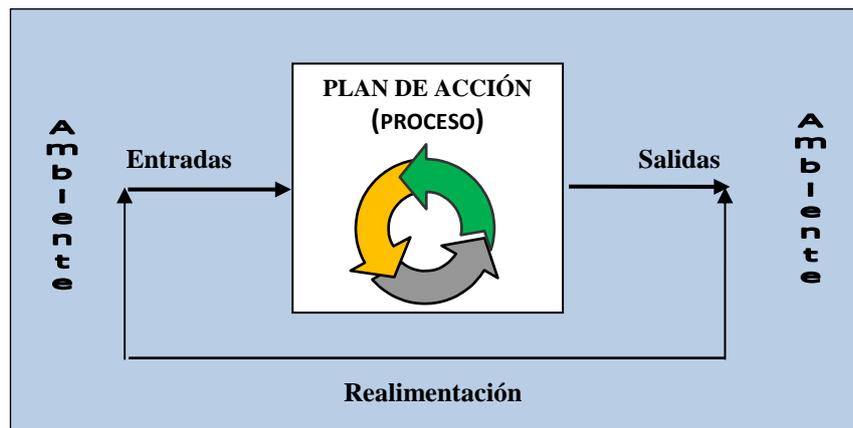
Por lo que pretender observar al sistema en funcionamiento significa reconocer la existencia de un proceso en el accionar del sistema.

Esto lleva a afirmar que, además de su *objetivo*, sus *elementos* componentes (partes o entidades) y de su *estructura*, al observar al sistema en funcionamiento se reconoce la existencia de los siguientes aspectos:

- *Plan de acción (Proceso)*
- *Entradas - inputs*
- *Salidas – outputs*
- *Retroalimentación*
- *Ambiente*

---

<sup>6</sup> POZO NAVARRO, Fernando (1979) *La Dirección por Sistemas*. Editorial Limusa, México.



**Figura 3.2:** *Concepción dinámica de un sistema*

Como ya se ha hecho referencia al objetivo, a los elementos componentes y a la estructura del sistema en el punto anterior a la concepción estática del sistema, y siendo lo expresado válido para este nuevo punto de vista, a continuación se hace referencia a los otros cinco aspectos de la visión dinámica del sistema.

El *plan de acción*, está constituido por las interrelaciones dinámicas que se dan entre los elementos componentes del sistema, establecidas y diseñadas previamente para alcanzar el objetivo previsto. Este conjunto de interrelaciones dinámicas se establece previamente a través de normas, procedimientos, planes, programas, presupuestos, etc., y se materializan en procesos transformadores de las entradas o inputs del sistema. Los procesos son la materialización de los planes de acción de los sistemas. El proceso se representa generalmente por la "caja negra" (concepto que se analiza más adelante), en la que entran los insumos o inputs y de la que salen cosas diferentes, que son los resultados u outputs en términos de productos o servicios que brinda la organización. Generalmente, cuando interesa estudiar la dinámica o la actividad del sistema, los detalles sobre el mecanismo procesador interesan poco, y su análisis o estudio corresponden a otro objetivo o punto de vista.

Las *entradas (in-puts)*, también denominadas insumos o impulsos, son todos los elementos que desde el exterior ingresan al interior del sistema, y configuran la fuerza de arranque o de partida del sistema. En el caso particular de las organizaciones, estos elementos que se incorporan al sistema provenientes del exterior, pueden ser de

carácter tangibles como las materias primas, la información, los créditos, las condiciones impuestas por el mercado, la legislación impositiva, el personal, la tecnología, y también intangibles como las ideas, la imagen comercial, las patentes, la cultura, los valores, etc..

Las *salidas (out-puts)* son todos aquellos resultados del plan de acción (proceso) que en términos materiales o inmateriales, tangibles o intangibles salen del sistema y se incorporan a un sistema exterior, el que podría ser un subsistema de la organización o un sistema ajeno al mismo, como el caso de otra organización o del sistema social.

Estos resultados que se incorporan a un sistema exterior provenientes de un sistema determinado, en el caso de las organizaciones, pueden ser: productos elaborados, servicios prestados, impuestos abonados al gobierno, influencias sobre el modo de vida de la sociedad, información, regulaciones de la conducta individual o grupal, etc..

Un aspecto importante a destacar en las organizaciones es que, una entrada o una salida no implica necesariamente lo que se puede llamar “flujo neto”, por cuanto un elemento - resultado - puede pasar a formar parte de otro sistema sin dejar de formar parte del sistema de origen, es decir del que produjo la salida. Por ejemplo, en el caso de una información, al comunicarse la misma de una persona a otra o de una organización a otra no deja de pertenecer a la primera.

Aunque pueda parecer redundante, conviene señalar que las salidas podrían clasificarse como:

- a) *Salidas finales o concluyentes*: cuando se trata de resultados que salen de la totalidad de un sistema dado, como lo serían los graduados o egresados del sistema Universidad Nacional de Salta.
- b) *Salidas intermedias*: cuando se trata de resultados provenientes de un subsistema que se van a incorporar a otro subsistema de un sistema dado. Como por ejemplo: los resultados (en términos de información) del subsistema de ingreso a la Universidad Nacional de Salta que se incorporan al sistema de planificación de la misma.

La *retroalimentación*, es la función del sistema que busca comparar los out-puts (producto o servicio) o resultados con un estándar, plan o criterio preestablecido, es decir, que tiene la misión de generar información a través de la función de control. En este sentido, la retroalimentación trata de mantener o perfeccionar el desempeño del proceso, buscando que los resultados produzcan una mejora continua, mediante la adecuación a planes, criterios o estándares previamente seleccionados. Se dice que existe un estado de control en un sistema, cuando las operaciones de los subsistemas se mantienen al corregir las diferencias entre la salida (resultados, productos, servicios) y los criterios o planes de acción (especificaciones previas, límites de seguridad, tolerancia, presupuestos, etc).

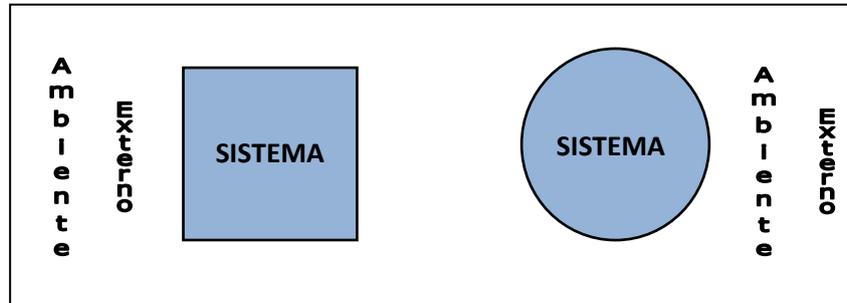
El *ambiente*, puede ser definido como el medio que rodea externamente al sistema, e interactúa con él. El sistema y el ambiente se encuentran interrelacionados y son interdependientes. El ambiente condiciona e influencia al sistema, y los resultados de éste impactan en el ambiente. Así, la organización Universidad Nacional de Salta se encuentra influenciada por ambientes internacionales (globalización, nuevas formas de enseñanza, etc.) o ambientes locales (cultura social de Salta, situación de la economía de Argentina, etc.), y a su vez, los resultados (out-puts) del sistema UNSa. (en términos de graduados, investigación, extensión) influyen en el sistema social de Salta y de Argentina.

Como el ambiente está cambiando continuamente, el proceso de adaptación de un sistema debe ser de tipo dinámico y sensitivo. En este sentido, la viabilidad y la supervivencia de un sistema depende de la capacidad para adaptarse, cambiar y responder a las nuevas exigencias, nuevas variables y demandas del ambiente externo.

Por último, cabe destacar, que los cambios en el ambiente pueden representar nuevos recursos para nuevas posibilidades de supervivencia, pero también pueden constituirse en una amenaza para la misma.

### 3. CONCEPCIÓN GRÁFICA DEL SISTEMA

Si se recuerda el concepto de sistema, en una primera idea se puede afirmar que gráficamente un sistema podría diseñarse como sigue:



**Figura 3.3:** *Gráfica simplificada de un sistema*

Es decir que, se puede expresar gráficamente la idea de un sistema utilizando un rectángulo o bien un círculo u otra figura, y con ello pretender mostrar que lo que está adentro es el sistema y lo que está afuera es su entorno o ambiente externo.

Esta simple idea con la que se expresa gráficamente un sistema, no permite mostrar sus entradas, salidas y sus elementos componentes. Para analizar la solución de expresión de estos aspectos es necesario abordar la idea de concepción de los sistemas como “caja negra”.

El concepto de “caja negra” se utiliza también cuando se tiene la necesidad de analizar los resultados de un proceso, identificar al sistema que lo produce, pero sin interesarse en cómo se desarrolla.

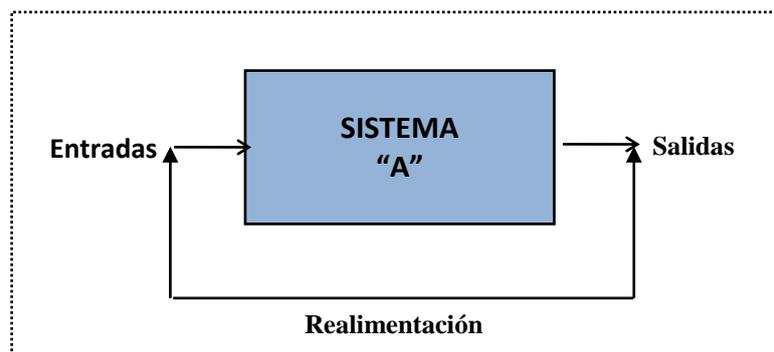
#### 3.1 Visión de un sistema como “caja negra”

Si se recuerda por un momento el argumento teórico que ha permitido aceptar el criterio de utilizar las figuras y las líneas para mostrar gráficamente una estructura organizativa por intermedio de un organigrama, se advierte que con el criterio de utilizar un rectángulo (como la figura más utilizada) para pretender expresar con él una unidad organizativa, se busca sólo mostrar la unidad organizativa como entidad o

parte, no pudiéndose a través de este artificio gráfico mostrar en detalle lo que sucede dentro de esa unidad, sus procesos o sus funciones, lo cual se sabe, se logra expresar a través de otros instrumentos, como son los manuales.

Este argumento sirve como introducción para decir que, si se quiere mostrar gráficamente al sistema y a la organización como tal, es necesario generar una idea que permita encontrar un camino de expresión gráfica de los sistemas y sus interrelaciones. Este camino se lo puede encontrar a través de la comprensión del criterio de concebir a los sistemas bajo el referido concepto de “caja negra”.

Esta terminología de caja negra implica pensar en la idea de que un observador podría solamente apreciar e identificar, en un primer plano de observación, las entradas (*in-puts*) y las salidas (*out-puts*) del sistema observado, pero no sus elementos componentes, su estructura y su plan de acción. Es decir, que en un primer momento de observación del sistema solo interesa advertir la delimitación del mismo, tal como se expresa en la representación gráfica de la Figura 3.4.



**Figura 3.4:** Gráfica de un sistema como caja negra

A partir de esta concepción gráfica de los sistemas, pensemos en una empresa organizada que no existe en el vacío, sino que por el contrario depende de su ambiente externo en donde está inserta; es decir, es parte de sistemas más grandes como la industria, el sistema productivo, el sistema económico o la sociedad misma, a los cuales entrega sus resultados (salidas) y de los cuales recibe sus influencias (entradas). En esta idea, si se pretende mostrar gráficamente dentro del universo complejo sociedad a una de sus entidades o partes como es la empresa, no será fácil si

no se recurre a este artificio gráfico de la “caja negra”. Con este camino gráfico la empresa como entidad o parte de un universo mayor puede mostrarse del modo que lo indica la Figura 3.5.

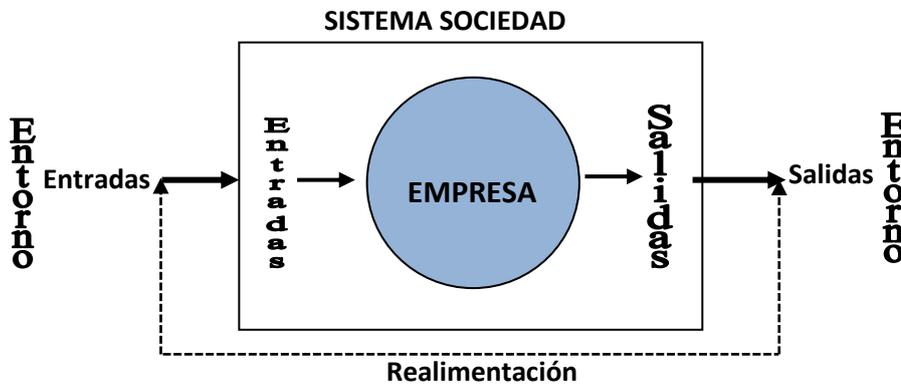


Figura 3.5: Gráfica de un sistema como parte de un sistema mayor

Así la empresa recibe entradas (insumos o *inputs*) que los transforma y los exporta como productos o servicios (salidas- *outputs*) a su medio ambiente o entorno, que como puede verse en la gráfica está expresado por el universo sociedad.

Este camino gráfico permite mostrar cualquier plano, enfoque o momento de observación de los sistemas y de sus entidades o partes. Por ejemplo, si se decide olvidar por un momento el universo sociedad e interesa observar solamente al sistema empresa y graficar sus entidades o partes, se puede llegar al desarrollo de la gráfica expuesta en la Figura 3.6.

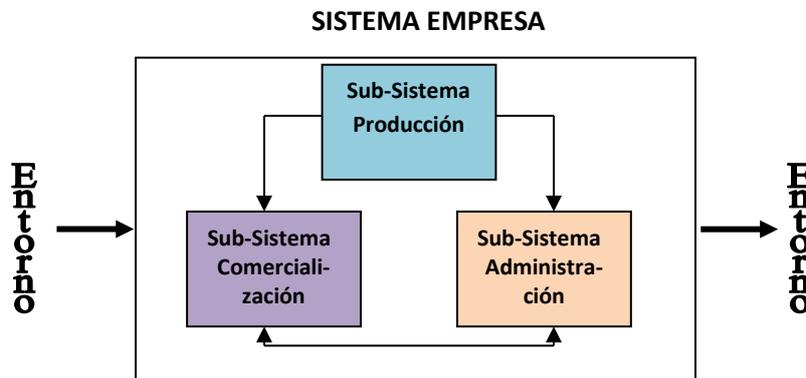


Figura 3.6: Gráfica del sistema empresa y entidades componentes

#### 4. JERARQUÍA DE SISTEMAS

En general se puede afirmar que todos los sistemas, físicos, biológicos y sociales pueden ser considerados u observados jerárquicamente.

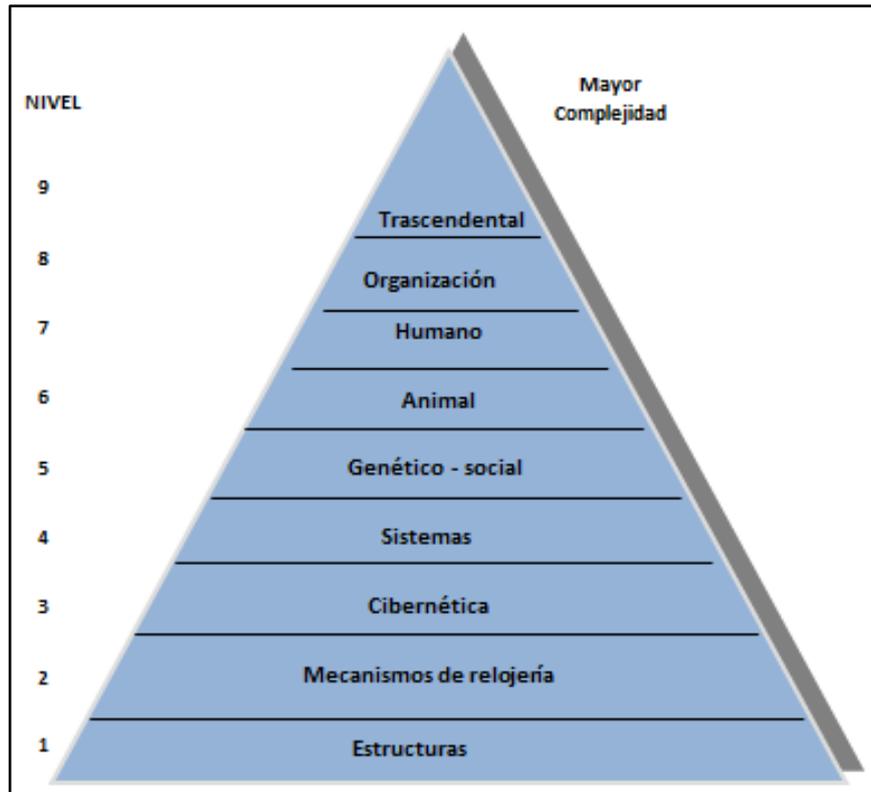
Si se observa el Cuadro 3.1 y las figuras 3.5 y 3.6, se advierte claramente que allí se ha expresado una posición jerárquica de un universo complejo mayor con respecto a partes o entidades que forman parte de él, por ejemplo, sistema solar y planeta tierra, sistema sociedad y empresa, etc. La Figura 3.5 muestra que el universo o sistema sociedad es jerárquicamente más importante que el sistema empresa, ya que de ella surge, esta última está contenida en el sistema sociedad y es sólo una entidad o parte de ella.

Lo mencionado permite afirmar que, todo sistema (*universo complejo*) está compuesto de subsistemas de un orden inferior (*entidades o partes*) y es también parte de un universo mayor o metasistema, observándose que existe una posición jerárquica menor de los componentes (*entidades o partes*) con respecto a la del sistema que los contiene.

Es necesario señalar la importancia de advertir la existencia de una jerarquía de sistemas, que abre un camino de clasificación de los mismos, y que a su vez permitirá desarrollar una adecuada metodología para el estudio y graficación de los sistemas organizacionales.

Más aún, este aspecto de la jerarquía de los sistemas, ha aportado lo suyo para que la concepción sistémica haya quedado en la esfera teórica, ayudando a transformar al concepto de sistema en un punto de apoyo para el estudio de las organizaciones.

Una primera clasificación jerárquica de los sistemas que puede dar un punto de partida es aquella que utiliza el criterio de complejidad. En este sentido, Kenneth E. Boulding (1956) configura un “sistema de sistemas teórico” dentro de una *jerarquía de complejidad*, permitiendo advertir que a medida que se avanza del nivel 1 al nivel 9 aumenta la complejidad de los sistemas (Figura 3.7).



**Figura 3.7:** Jerarquía de los sistemas según su complejidad

#### 4.1 Metasistema, sistema y subsistema

Se ha planteado cómo los sistemas pueden ser considerados jerárquicamente, y resulta necesario establecer un lenguaje simple para permitir la aplicación de este pensamiento a las organizaciones.

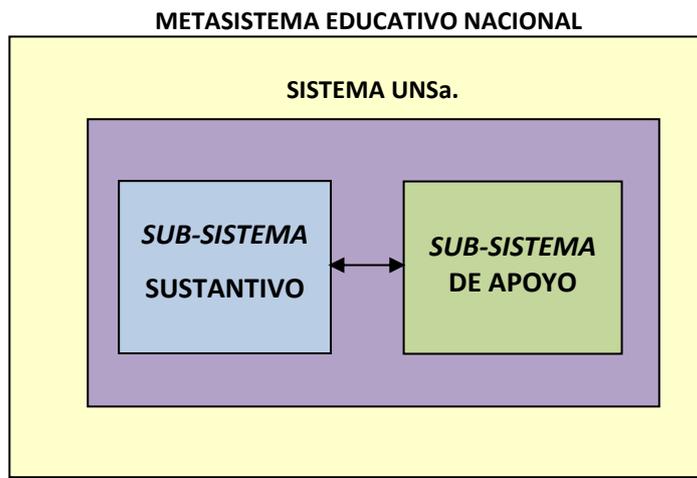
En este sentido, se recuerda la idea del observador que en un momento dado sólo le interesa enfocar su interés en identificar y delimitar un sistema determinado. Ya se ha visto cómo esto es posible a partir del concepto de “caja negra”.

Ahora bien, cada vez que se intenta observar un sistema siempre se tendrá un sistema de jerarquía superior en donde el observado está incluido y otros de jerarquía inferior que lo integran .

En base a lo expuesto, se denomina *sistema* al sistema observado, *subsistema* (también denominado sistema de nivel de inclusión inferior respecto del observado) a todo sistema incluido en otro, y *metasistema* (también denominado suprasistema o

sistema de nivel de inclusión superior respecto del observado) a todo sistema que incluye a otro u otros sistemas.

A continuación se aplica esta clasificación en un simple ejemplo, en el que se pretende observar al sistema UNSa. (Universidad Nacional de Salta) dentro de un universo mayor denominado sistema educativo nacional, observando a su vez los subsistemas que integran al sistema elegido (Figura 3.8).



**Figura 3.8:** Jerarquías en el sistema UNSa.

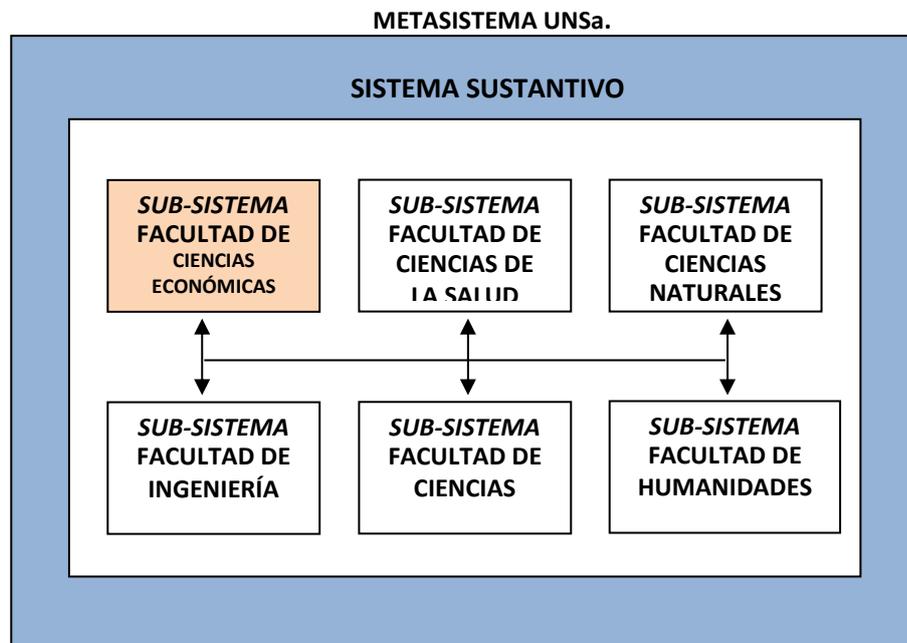
Esta gráfica permite observar y representar las tres jerarquías referidas anteriormente:

- *el metasistema:* Educativo Nacional
- *el sistema:* Universidad Nacional de Salta
- *los subsistemas:* Sustantivo y de Apoyo

En el ejemplo de la Figura 3.8, el sistema de interés, es decir, el sistema observado es el denominado UNSa., el sistema de jerarquía superior en donde el sistema observado está contenido es el metasistema educativo nacional, y los sistemas de menor jerarquía que son partes o entidades contenidas en el observado son el subsistema sustantivo y el subsistema de apoyo.

Se puede afirmar entonces que, una organización podrá entenderse como un metasistema, sistema o subsistema dependiendo del punto de vista del enfoque del

observador y del análisis que se quiera realizar. Así por ejemplo, la UNSa. puede ser considerada como un “metasistema”, si lo que le interesa al observador o analista es estudiar el sub-sistema Facultad de Ciencias Económicas, que se encuentra contenido en el sistema sustantivo de la Universidad (Figura 3.9).



**Figura 3.9:** *Metasistema UNSa.*

Conviene destacar también que, existen autores que denominan al metasistema con el término de “suprasistema” y a los subsistemas con el término de “microsistema”.

#### 4.2. Niveles de inclusión

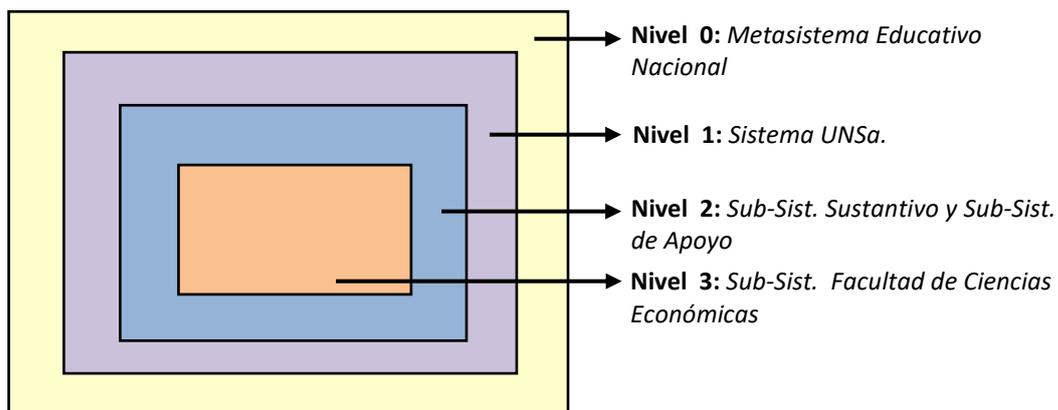
Sin dejar de lado la concepción jerárquica de los sistemas, se puede desarrollar una jerarquía de niveles de inclusión.

Si se observa el ejemplo de la Figura 3.8, se advierte, por un lado que el sistema UNSa. tiene una jerarquía inferior que el metasistema educativo nacional, pero a su vez se puede afirmar que está incluido en él, es decir, está en un

determinado nivel de inclusión con respecto al metasistema y sus subsistemas sustantivo y de apoyo.

Si al metasistema educativo nacional se le asigna el “nivel 0” de inclusión, puede afirmarse que el sistema UNSa. se encuentra en el “nivel 1” de inclusión y los subsistemas sustantivo y de apoyo se encuentran en el “nivel 2” respecto al metasistema educativo nacional, y por su parte el subsistema Facultad de Ciencias Económicas se encuentra en el “nivel 3” de inclusión respecto del metasistema educativo nacional, y en el “nivel 2” respecto del sistema UNSa (Figura 3.10).

Las organizaciones sociales pueden ser observadas y expuestas con este criterio. Por ejemplo, las personas están incluidas en grupos, los grupos en unidades organizacionales, las unidades en organizaciones, las organizaciones son parte de sistemas mayores como el educativo o la industria, a su vez la industria están incluida en el sistema económico, y este último están incluido en la sociedad de un país.

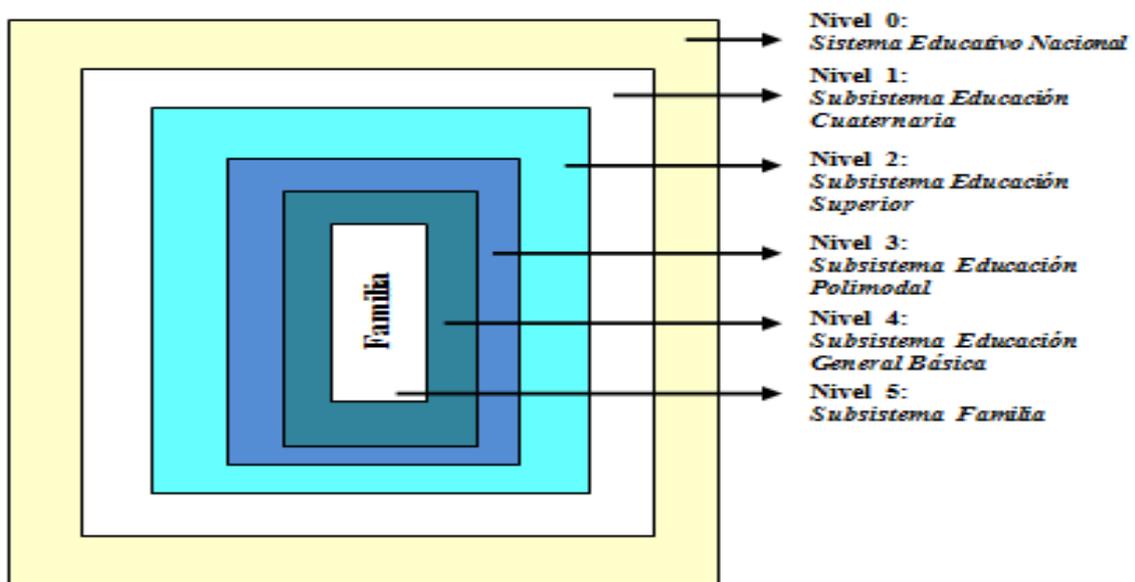


**Figura 3.10:** Niveles de inclusión

La jerarquía de los sistemas no sólo está relacionada con los niveles de inclusión sino también con el modo en que se relacionan cada uno de ellos con aquellos con los cuales interactúan.

Existen poderosas razones para pensar que casi cualquier sistema de suficiente grado de complejidad, tiene una posición jerárquica dentro de una estructura de posiciones o de niveles de inclusión.

Para comprender mejor la diferente utilidad del uso de cada uno de los enfoques referidos, es decir el de “jerarquía” y el de “niveles de inclusión”, supongamos que interesa saber en qué nivel de inclusión se encuentra “*la familia*” como subsistema del Sistema Educativo Nacional, el que a su vez está integrado por ejemplo por los siguientes subsistemas: a) *Educación Inicial*, constituida por el jardín de infantes para niños/as de 3 a 5 años de edad, b) *Educación General Básica*, de 9 años de duración a partir de los 6 años de edad, entendida como una unidad pedagógica integral y organizada en ciclos, c) *Educación Polimodal*, después del cumplimiento de la Educación General Básica, d) *Educación Superior*, profesional y académica de grado, e) *Educación Cuaternaria*, que estará bajo la responsabilidad de las universidades y de las instituciones académicas, científicas y profesionales (Posgrados, Maestrías, Especializaciones, Doctorados). Si aplicamos a este ejemplo el enfoque de niveles de inclusión, sería válido afirmar que el “*subsistema familia*” se encuentra en el “nivel 5” de inclusión respecto del Sistema Educativo Nacional, si se define a este último como “nivel 0” (Figura 3.11).



**Figura 3.11:** Nivel de inclusión subsistema familia en sistema educativo

Pero desde el punto de vista del enfoque de jerarquía de sistemas, alguien podría plantear con total razón que la familia posee sistémicamente una jerarquía diferente en un sistema social donde se encuentra incluido el sistema educativo, lo que implica otro enfoque y otro punto de vista de la observación del sistema, lo cual no significa la invalidación de ninguno de los enfoques, pues sólo se está analizando una entidad de un complejo universo mayor desde distintos puntos de vista, lo que permite ampliar las posibilidades de comprender su funcionamiento y su influencia en ese todo mayor al que pertenece, ya que intentar comprenderlo todo a partir de un solo enfoque empobrecería la capacidad de análisis de un observador.

## 5. PRINCIPIOS DE LOS SISTEMAS

Los sistemas tienen los fundamentos de su actuación en unos principios, cuya permanencia debe ser buscada a fin de mantener en condiciones de eficiencia y de eficacia el funcionamiento de los mismos.

Estos principios básicos de los sistemas son los siguientes: a) *Subsidiariedad*, b) *Interacción*, c) *Determinismo*, d) *Equifinalidad*.

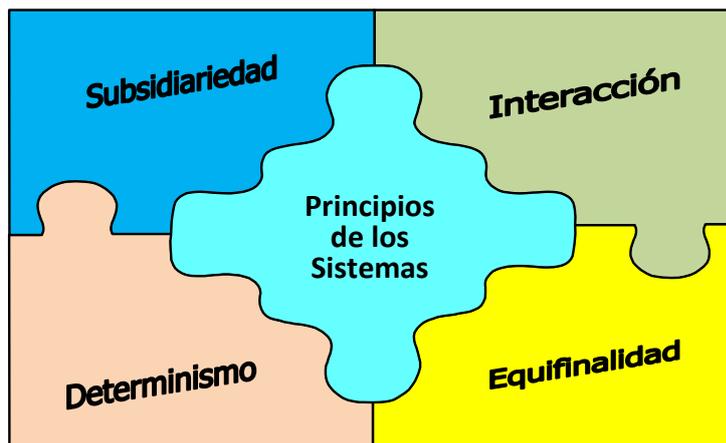


Figura 3.12: Principios de los sistemas

### **5.1 Principio de subsidiariedad**

Se puede afirmar que ningún sistema es completo en sí mismo, sino que por el contrario, todo sistema es subsidiario de otro, tanto en su delimitación como en sus aportes, es decir, que necesita de la contribución de otros y también contribuye a otros, en virtud de los cuales actúa y que a vez forman su entorno.

Como ya se ha señalado, existen entre los sistemas unas relaciones de tipo *inputs/outputs* (de entradas y salidas), que hace que se genere una dependencia de unos a otros.

### **5.2 Principio de interacción**

Como consecuencia del principio anterior, todos los sistemas que forman parte de una organización o de otro tipo (ser humano, sistema solar etc.), están mutuamente relacionados en sus comportamientos, de manera que las acciones desarrolladas por uno de ellos tienden a influir en el comportamiento de los demás, trascendiendo los efectos del mismo a lo largo de todo el sistema total.

La interacción mutua es una consecuencia lógica de lo que son los sistemas, y el accionar de cada sistema produce como una “reacción en cadena”, que provoca un juego de acciones y reacciones entre todos los componentes subsistemas del mismo. El significado de este principio para un administrador es de vital importancia, ya que un buen administrador del sistema debiera incrementar la trascendencia en aquellos efectos positivos y disminuirla en los de signo negativo, controlando la mecánica y los efectos de la interacción entre los subsistemas que conforman el sistema que administra.

### **5.3 Principio del determinismo**

En primer lugar, se debe afirmar que todo fenómeno de conjunto que actúe en o a través de los sistemas, es el resultado de causas definidas y constatables. Los influjos y

los resultados de la acción de los factores endógenos y exógenos no son productos de fuerzas desconocidas. De uno u otro modo, el sistema debe permitir la posibilidad de determinar el origen y naturaleza de todos los actos que modifican el comportamiento e intervienen en su accionar.

La identificación de un elemento o de un subsistema causante de un determinado comportamiento del sistema observado, forma parte de todo análisis de la actuación de dicho sistema, a fin de que al administrador le sea posible la toma de decisiones tendiente a controlar su actividad.

Conocer las causas que generan determinados comportamientos y/o resultados, es fundamental para emprender acciones correctivas y para influir en los objetivos.

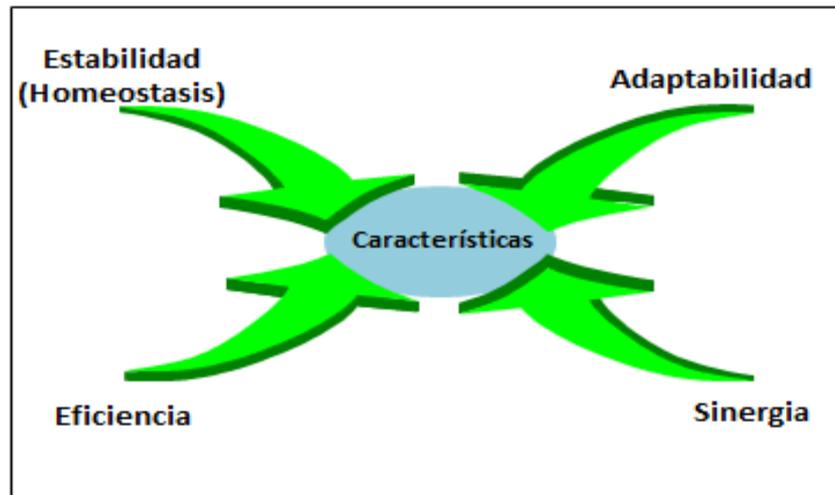
#### **5.4 Principio de equifinalidad**

Todo sistema, en especial la organización, debiera estar diseñado de un modo flexible, que permita alcanzar un mismo objetivo a través de medios y acciones diferentes entre sí.

Este principio establece un hecho que es relevante a la hora de poner en marcha un sistema: "la flexibilidad". Se trata con este principio, de buscar la estabilidad del sistema mediante el camino de direccionar el uso de medios complementarios y sustitutivos hacia la obtención de un objetivo, en vistas a tener un amplio margen para el equilibrio.

### **6. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS**

Las propiedades que deben caracterizar a los sistemas son varias, pero de ellas algunas poseen un interés indudable, ya que sin su existencia no puede hablarse de sistema propiamente dicho. Estas características de las que debe gozar todo sistema son: a) *estabilidad (homeostasis)*, b) *adaptabilidad*, c) *eficiencia*, d) *sinergia*.



**Figura 3.13:** Características de los sistemas

### 6.1 Estabilidad

También identificada como *homeostasis* o *estado de equilibrio*, es la cualidad por la cual el sistema permanece en funcionamiento eficaz, frente a las influencias de factores externos. Es la cualidad de conservarse estructuralmente apto para alcanzar su objetivo, absorbiendo los efectos de agentes negativos para su integridad. Se relaciona con el concepto de realimentación de sistemas abiertos, es decir, a la idea de “volver al equilibrio”, alcanzar nuevamente el equilibrio en otro nivel. La incorporación de los factores externos al sistema le permite reajustar su comportamiento, efectuándolo de forma que la estructura del sistema permanezca estable.

La estabilidad u homeostasis en las organizaciones significa que, la tarea del administrador debe estar orientada por la necesidad de combinar constantemente las capacidades actuales y potenciales del ambiente, para que la organización pueda alcanzar ese “estado de equilibrio”, es decir, un “equilibrio dinámico” que tiene que ver con la característica siguiente.

## 6.2 Adaptabilidad

Es la cualidad que debe poseer el sistema, mediante la cual es capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo a su entorno, de manera que pueda atravesar diferentes estados en los que logre seguir conservando su eficacia y orientación al objetivo que constituye su razón de ser.

La cualidad de adaptable define al sistema como un conjunto evolutivo, que es capaz de poner en juego el principio de la equifinalidad. En los sistemas sociales en general y en las organizaciones en particular, la necesidad de la adaptabilidad se percibe, por ejemplo, en situaciones de carácter conflictivo, como la resistencia al cambio, que es uno de los fenómenos de las agrupaciones humanas, que producen tensiones en su interior y que repercuten de modo más directo en su capacidad de funcionamiento.

Ordenar la actividad de la organización mediante sistemas, tiene que ver con la posibilidad de hacer de ella un conjunto adaptable, a través de mecanismos y procesos de decisión enfocados a acomodar sus modos de funcionamiento y sus procesos, a las exigencias del entorno, pero siempre teniendo en cuenta la orientación de su objetivo final, que sirve de punto de referencia y guía para el diseño del sistema.

## 6.3 Eficiencia

Se puede señalar a la eficiencia como la cualidad por la cual el sistema atiende y alcanza su objetivo con economía de medios. El sistema debe estructurarse sobre el empleo óptimo de energía y recursos.

## 6.4 Sinergia

Esta palabra proviene del griego “*synergía*” que significa cooperación. El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española (RAE) la define como

“acción combinada de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales”.

Como característica del sistema significa, sinergia es la cualidad por la cual la capacidad de actuación del sistema es superior a la de sus elementos componentes sumados individualmente. Esta característica define a los sistemas, ya que éstos como conjuntos de acciones combinadas de componentes diversos, ponen en juego cualidades diferentes, que estructuradas acordemente se combinan y dan como resultado la sinergia. En otras palabras, la sinergia como característica del sistema es el efecto de ampliación de la capacidad individual actuando en un sistema. Así, el resultado del todo (un sistema) será siempre superior al de sus partes sumadas individualmente (el todo es más que la suma de las partes).

## 6.5 Morfogénesis

Si bien la morfogénesis es sin duda una característica más de los sistemas sociales en general y de las organizaciones en particular, se la trata por separado por cuanto no representa una característica para otros tipos de sistemas, como puede ser una máquina o un animal.

El sistema organización, a diferencia de sistemas mecánicos y aún de tipo biológicos, tiene capacidad de modificar sus formas estructurales básicas. Es la propiedad morfogénica de las organizaciones considerada por Buckley<sup>7</sup> como su principal característica identificadora. Así por ejemplo, una máquina no puede cambiar sus engranajes y un animal no puede crear una cabeza adicional, mientras que la organización puede modificar su constitución y su forma de funcionar por un proceso cibernético, a través del cual sus miembros comparan los resultados deseados con los resultados obtenidos y detectan los errores que deben corregirse para modificar la situación.

---

<sup>7</sup> BUCKLEY, Walter. (1974): *A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas*. Ed. Cultrix. Sao Paulo. Brasil.

## 7. CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

Existe una gran diversidad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos, de acuerdo con ciertas características básicas.

A los efectos de la aplicación de la concepción sistémica a las organizaciones, interesa la clasificación de los sistemas desde los dos puntos de vistas siguientes: a) *en cuanto a su constitución*, b) *en cuanto a su naturaleza*.

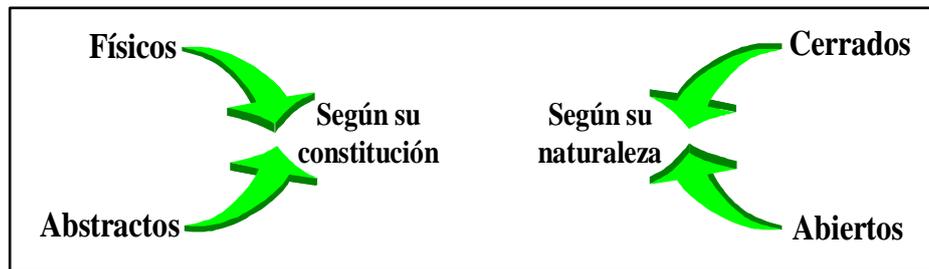


Figura 3.14: Clases de sistemas

### 7.1 Según su constitución

En cuanto a su constitución los sistemas pueden ser físicos o abstractos.

Son considerados sistemas *físicos o concretos*, aquellos sistemas como las máquinas, los equipos o cosas reales. Por ejemplo: una computadora, una casa, un automóvil, el hardware, etc.

Se consideran sistemas *abstractos* cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Representan atributos y objetos que muchas veces pueden existir en el pensamiento de las personas, aquí puede considerarse el "software".

En realidad, se puede afirmar que existe una complementariedad entre los sistemas físicos y los abstractos. Las máquinas, por ejemplo, necesitan un sistema abstracto (programación) para poder operar y desempeñar sus funciones. Lo recíproco también es verdadero, pues los sistemas abstractos solamente se realizan cuando se aplican a algún sistema físico. *Hardware y software* se complementan. Así por ejemplo,

una universidad tiene sus aulas, sus pizarras, sus equipos de proyección, su iluminación, sus escritorios, etc., que constituyen su sistema físico, para poder desarrollar un programa de educación que es su sistema abstracto, ya que el mismo no puede verse ni percibirse físicamente como las aulas o la iluminación.

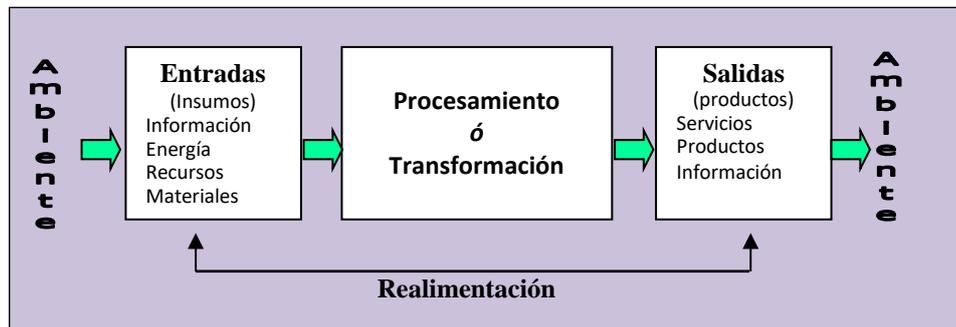
## 7.2 Según su naturaleza

Desde el punto de vista de su naturaleza los sistemas pueden ser cerrados o abiertos.

Los sistemas *cerrados* son los que no presentan intercambio con el medio que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia del entorno. Es decir, que los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del medio ambiente ni tampoco generan influencia hacia él.

Los sistemas *abiertos* en cambio, son los que presentan relaciones de intercambio con el ambiente que los rodea, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el ambiente. Son eminentemente adaptativos, es decir, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio.

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, se mantienen a sí mismo en un continuo flujo de entradas (insumos) y salidas (productos), buscando obtener un estado de equilibrio denominado *homeostasis*, como se ha señalado al hacer referencia a las características de los sistemas. Los sistemas abiertos tienen la cualidad y la posibilidad de desarrollarse en un estado de creciente orden y organización (entropía negativa), y a través de su interacción ambiental, los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización. Como ejemplo de esta categoría de sistema tenemos al ser humano y a las organizaciones.



**Figura 3.15:** Modelo General de Sistema Abierto

El concepto de sistema abierto en una organización puede aplicarse a través de distintos enfoques como a nivel del individuo, a nivel de grupo, a nivel de organizaciones, a nivel de cultura organizacional, a nivel de subculturas, a nivel de sistema social, etc., es decir, se puede ir desde un metasisistema a un subsistema y viceversa. En una más amplia comprensión de los sistemas se puede ir desde el enfoque de la célula al del universo.

## 8. LÍMITES DE LOS SISTEMAS. SISTEMAS CERRADOS Y ABIERTOS

El concepto de límites de un sistema ayuda a comprender la distinción entre sistemas cerrados y sistemas abiertos.

Para avanzar en la distinción de límite entre estas dos clases de sistemas, conviene definir previamente lo que se entiende por límite de un sistema.

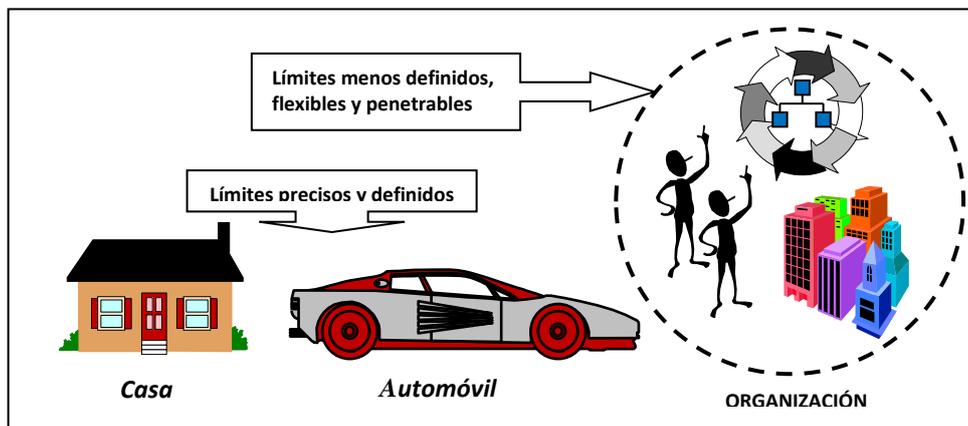
El límite de un sistema puede ser definido como *“las líneas de demarcación o las regiones que sirven para establecer el dominio de las actividades de un sistema”*.

La organización entendida como sistema abierto indica que hay límites que la separan del ambiente o sistema exterior que la rodea. Cuando se pregunta dónde están los límites de una casa, de un automóvil o de una computadora, resulta fácil encontrarlos, pues simplemente su contorno físico define sus límites, mientras que

cuando se hace referencia a una organización, se sabe que sus límites no configuran una estructura física como el edificio donde funciona la misma, ya que éste es sólo un medio del que ella se vale para funcionar.

Lo expuesto obliga a señalar que es necesario distinguir entre límites de un sistema cerrado y límites de un sistema abierto.

- *Límites de sistemas cerrados:* como se puede observar a partir de la Figura 3.16, los límites de los sistemas cerrados se caracterizan por ser: a) precisos, b) identificables, c) impenetrables.
- *Límites de sistemas abiertos:* mientras, los límites de los sistemas abiertos se caracterizan por ser: a) menos definidos, b) flexibles y c) penetrables.



**Figura 3.16:** Límites de sistemas cerrados y abiertos

Es decir que, cuando se hace referencia al límite de un sistema abierto como las organizaciones, no se puede hablar de una línea definida como el caso de una casa o un automóvil, sino que el mismo estará definido por un área de demarcación, es decir un área de contacto entre un sistema y otro, representada por el área formada por las interrelaciones que generan las salidas de un sistema y las entradas a otro u otros sistemas. Por lo tanto, se hace necesario generar un nuevo concepto que permita delimitar a las organizaciones como sistemas abiertos, este nuevo concepto se denomina “interface”.

“Interface” de un sistema se puede definir como el *área de contacto entre un sistema y otros*.

La organización como sistema, tiene muchas interfaces con otros sistemas externos, pero también los tiene entre los subsistemas que lo componen. Así por ejemplo, el sistema Universidad Nacional de Salta tiene interfaces con sistemas externos como la sociedad, el sistema educativo nacional, el sistema económico, el sistema de salud, el sistema tecnológico, etc., y tiene interfaces con sistemas internos como las facultades, su sistema de apoyo, el sistema de alumno, el sistema de investigación, etc..

### **8.1 Sistema abierto**

En primer lugar, conviene recordar que las categorías más importantes de los sistemas abiertos son los seres vivos y las organizaciones.

El sistema abierto mantiene un intercambio de transacciones con el ambiente y busca conservarse constantemente en un estado de autoregulación, a pesar de que la materia y la energía que lo integran se renuevan constantemente (equilibrio dinámico u homeostasis). El ser humano por ejemplo, es un sistema abierto, ya que se ve influenciado por el ambiente y también influye sobre él, alcanzando un estado de equilibrio dinámico en ese medio.

El modelo de sistema abierto es siempre un complejo de elementos en interacción y en intercambio continuo con el medio ambiente (Figura 3.15).

Algunos autores han establecido analogías entre la organización y los organismos vivos, destacando que la organización aumenta de tamaño por el crecimiento de las partes, recibe entradas o insumos que procesa y los transforma. En este proceso, tal como se expresó en la concepción dinámica del sistema, hay una entrada (insumo), una salida (producto) y un proceso intermedio necesario para la vida. La organización reacciona a su ambiente, ajustándose y adaptándose a él para sobrevivir (nuevos mercados, nuevos productos, nuevas tecnologías, nuevos

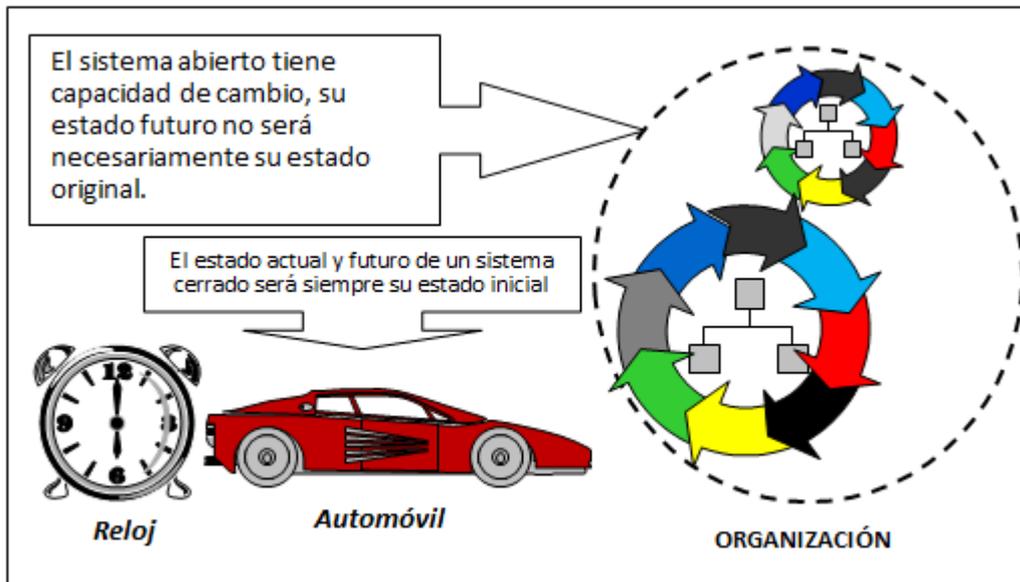
conocimientos etc.), y hasta puede reproducirse generando nuevas empresas u organizaciones subsidiarias.

Existen diferencias fundamentales entre los sistemas abiertos (la célula, la planta, el hombre, la organización, la sociedad) y los sistemas cerrados (las máquinas, el reloj, el ordenador):

- *Interacción con el ambiente externo:* El “sistema abierto” está en constante interacción dual con el ambiente. Dual, como se dijo, en el sentido que influye y es influenciado. Ello implica que el sistema actúa a un mismo tiempo como variable independiente y como variable dependiente del ambiente. El “sistema cerrado” no interactúa con el ambiente.
- *Capacidad de crecimiento:* El “sistema abierto” tiene capacidad de crecimiento, cambio, adaptación al ambiente, y hasta la posibilidad de la autorreproducción, mientras que el sistema cerrado no tiene esa capacidad. El estado actual y futuro del sistema abierto no está necesaria ni rígidamente condicionado por su estado original o inicial, mientras que el estado actual y futuro de un “sistema cerrado” será siempre su estado original o inicial.
- *Contingencia:* Es una característica del sistema abierto, que lo lleva a competir con otros sistemas, lo que no ocurre con los sistemas cerrados, además de que estos últimos, tienen la característica de la previsibilidad de su accionar.

El intercambio que tiene todo sistema abierto con su ambiente externo o entorno modifica necesariamente su comportamiento en dos sentidos:

- *a nivel macro:* es decir, del sistema como un todo, por ejemplo el nivel macro de la Universidad Nacional de Salta,
- *a nivel micro:* o sea, de los subsistemas que lo integran, por ejemplo: el micro sistema Facultad de Ciencias Económicas, o el micro sistema extensión al medio.



**Figura 3.17:** Características de sistemas cerrados y abiertos

Para todo sistema abierto, se puede afirmar que no hay modificación posible en un macro sistema o sistema observado, si no se modifican sus partes o subsistemas que lo integran.

## 8.2 La organización como sistema abierto

Como ya se ha hecho referencia en los puntos anteriores, la descripción del funcionamiento del sistema abierto es aplicable a las organizaciones.

En este sentido, se puede afirmar que, la organización es un sistema de sistemas creado por el hombre y que mantiene una interacción dinámica con el ambiente o su entorno, influye sobre él y recibe influencias de éste, tiene entradas o insumos (inputs), un proceso o plan de acción que los transforma en resultados o salidas (outputs).

Como todo sistema abierto las organizaciones deben reaccionar a su ambiente ajustándose y adaptándose a él para poder sobrevivir, pues lo contrario sería actuar como un sistema cerrado y pretender en vano ser sustentable y buscar la

sobrevivencia sosteniendo a toda costa su estado inicial u original, cuando el ambiente que lo rodea cambia y modifica rápidamente variables y circunstancias.

Las organizaciones, como todo sistema abierto poseen las siguientes características:

- *Es un sistema de sistemas que trabajan en armonía para lograr un fin común, es decir, se perciben como sistemas dentro de otros sistemas.*
- *Posee un ambiente externo con el que interactúa y modifica o condiciona sus comportamientos.*
- *Forma parte de un sistema jerárquicamente mayor que lo comprende, y a su vez está conformado por sistemas menores, y los otros sistemas del metasistema mayor al que pertenece constituyen el ambiente donde opera.*
- *Como todo sistema es una realidad distinta de sus componentes o subsistemas y diferenciada de otros sistemas.*

Como sistema abierto, la organización está continuamente sometida a un cambio dinámico y requiere de un equilibrio. En este sentido se puede afirmar que, toda organización está imbuida o persuadida por los valores dominantes de su entorno, ya que los miembros que la integran son simultáneamente miembros de muchos otros grupos externos a la organización (políticos, de amistad, de intereses, de poder, etc.), que compiten entre sí o sostienen lealtades complementarias (Figura 3.18).



**Figura 3.18:** *Valores dominantes que configuran el entorno del sistema organización*

Este entorno de valores que un sistema social posee en un momento dado, influye en las organizaciones generándoles patrones de conductas, sentimientos y creencias colectivas, que se transmiten entre sus miembros pero también hacia nuevos miembros que se incorporan a un sistema organización determinado.

# 3

# Administración de la Organización

## CAPÍTULO 4 del Libro “Introducción a la Administración de Organizaciones”

### 1. COMENTARIOS PRELIMINARES

Desde que el hombre comenzó a formar grupos humanos para alcanzar fines comunes que en forma individual no podía lograr, empezó a advertir la necesidad de pensar en caminos para lograr la coordinación de los esfuerzos individuales.

Mientras se trate de armonizar esfuerzos de pocas personas para realizar actividades simples, pareciera que la coordinación de los mismos no resulta compleja, pero cuando se está en frente de organizaciones integradas por cantidades de personas que a su vez realizan tareas complejas, se advierte la necesidad de conocimientos y técnicas específicas que permitan la guía de esfuerzos individuales hacia un objetivo común de manera eficiente y eficaz.

La denominada *ciencia de la Administración*, ha surgido básicamente como respuesta a esta necesidad esencial en la búsqueda y aseguramiento de la *eficiencia* y la *eficacia* en la armonización de esfuerzos individuales en pos de un objetivo común perseguido por la organización.

A medida que las agrupaciones de esfuerzos se van transformando en organizaciones, la labor de los administradores y los conocimientos y técnicas de las que se vale la Administración cobran cada vez más importancia.

En una organización, se advierte la necesidad de realizar actividades mediante otras personas, y en la medida que quienes guían a otras personas manejen los

conocimientos que brinda la Administración, lograrán que el equipo de personas que guían realice mejor su trabajo.

Cuando se tiene que armonizar esfuerzos de muchas personas se debe conocer algunos principios, conceptos y técnicas, que hagan posible esa armonización, para permitir que la suma de esfuerzos individuales tenga una sola dirección, es decir, el objetivo que persigue la empresa o la organización de que se trate.

Por eso las definiciones más simples de la Administración pueden comenzar por ideas como:

- *administrar es guiar esfuerzos.*
- *administrar es hacer cosas a través del esfuerzo de otras personas.*
- *administrar es hacer que otros trabajen.*

Cuando se habla de administración, y para quienes la practican, se debe recordar que lo fundamental es que se logre armonizar con eficiencia y eficacia esos esfuerzos individuales hacia una sola dirección.

Esta idea parece simple, pero cuando se ingresa a la organización se ve cómo en la práctica no resulta tal, y por ende, muchos esfuerzos individuales tienen direcciones distintas y se pierden, advirtiéndose la necesidad de un conjunto de conocimientos más amplios que el simple acto de dar órdenes en un contexto cada vez más complejo, contingente y dinámico.

El mundo que comparten las empresas al inicio de este tercer milenio es fundamentalmente “competitivo”. Nunca antes el mundo del trabajo ha estado tan impregnado de retos, pudiendo afirmarse que nunca antes había sido tan imperioso para cualquier tipo de actividad y también de profesión aprender las competencias y habilidades de la Administración. Usted deberá competir con otras personas por empleos, recursos y promociones; la empresa competirá con otras empresas por contratos, clientes y consumidores, y todo parece indicar que para sobrevivir en este mundo competitivo y prosperar económicamente, se deberá actuar de una forma tal que permita superar a los competidores circunstanciales.

En este sentido, para sobrevivir y tener éxito, todo parece indicar que quien administra o guía una empresa debe pensar y actuar en *forma estratégica*. Los clientes

de este nuevo milenio están más educados e informados que los de décadas pasadas, saben elegir, y además exigen calidad y excelencia. Por ello, el empresario y administrador debe pensar constantemente en la manera en que deberá consolidar una fuerza de trabajo “capaz”, y administrarla en forma tal que proporcione los bienes y servicios que permitan otorgar el mejor valor posible al cliente, en quien reside o llegará a residir el poder.

### **1.1 Del concepto de organización al de administración**

Como lo señalan Díez de Castro, García del Junco, Martín y Periañez (2001) “La definición de los conceptos de organización y de administración no resulta una tarea fácil. Los motivos son múltiples, pero en todos los casos el problema definitorio se deriva del desarrollo de los mismos en distintas épocas, lo que ha llevado a designar de diferentes maneras o a emplear conceptos, en principio distintos pero con contenidos similares a cuestiones tales como organización y administración”.

Se atribuye el origen de esta diversidad de manifestaciones para expresar un mismo concepto, a las obras de Frederick Taylor y posteriores ideas y publicaciones sobre ellas. que vivió entre 1856 y 1915, conocido como el padre de la “Administración Científica”, en el año 1911 publica su obra básica: *Scientific Management*, que traducido literalmente sería Dirección Científica, pero su primera difusión por Europa la realiza un amigo de él, el académico francés Henri-Louis Le Chatelier, quién al parecer realiza una traducción no apropiada para la mencionada obra, ya que su título se traduce por “Organization Scientifique”.

Como lo señalan Díez de Castro, García del Junco, Martín y Periañez (2001), “Cuando se trató de dar a conocer la obra de Taylor en Francia, la falta de un término equivalente al de *management* en el idioma francés y el hecho de que las expresiones expuestas se referían al campo de la organización del trabajo, indujeron a Le Chatelier a adoptar la paráfrasis *organization scientifique du travail*. Posteriormente estas obras fueron difundidas en los países latinos en base a los escritos franceses, y por ello en

España y en Italia se comenzó a utilizar el término de “organización científica” como el correspondiente a la nueva rama de conocimiento que emergía”.

En esta obra, el primer capítulo se ha dedicado a comprender el concepto de organización como ente o institución social y como objeto de estudio de la Administración, mientras que en este capítulo se pretende hacer comprender el contenido de la labor que se debe desarrollar en una organización para que la misma pueda conseguir sus objetivos con eficacia y eficiencia.

## 2. ADMINISTRACIÓN. CONCEPTOS RELEVANTES

En principio, para comprender qué es la Administración, se hace necesario adentrarse en su contenido, es decir, indagar qué tareas o grupos de tareas constituyen el trabajo de administrar o dirigir una organización o sector de ella.

Si bien es cierto, que se pueden encontrar muchas definiciones de administración según los autores que la han tratado, en este capítulo, se ofrece el camino de conceptualizarla como un punto de partida bajo el pensamiento de un proceso amplio y complejo, para lo cual se comenzará por citar a dos autores que se han expresado en este sentido.

Díez Castro y Redondo López (1996) expresan que *administración es un proceso de llevar a cabo eficientemente actividades, mediante el uso de personas, para conseguir una serie de objetivos.*

Por su parte Koontz y Weihrich (1990) definen a la administración como *el “proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”.*

De estas definiciones se pueden extraer los siguientes aspectos importantes:

a) *Realizar actividades mediante otras personas.* Administrar también es guiar, hacer que otros trabajen, enseñar cómo hacer para hacer.

Lo importante no es que quienes tengan que administrar realicen más cantidad de tareas que sus colaboradores, sino que logren que estos puedan desarrollar y

cumplir de la mejor manera y en el menor tiempo sus tareas, y con el mejor ambiente organizacional posible.

Por lo que es válido afirmar que *el mejor administrador no es el que mejor trabaja, si no el que logra que sus colaboradores trabajen mas y mejor*. Lo que sugiere que, diseñar y mantener un buen ambiente organizacional es fundamental.

*b) Eficiencia y eficacia:* Son dos términos que suelen a menudo confundirse y usarse como sinónimos, cuando cada uno de ellos responde a un sentido diferente.

*Ser eficaz* significa lograr un objetivo establecido. Es decir, una organización será eficaz cuando logra alcanzar el objetivo planificado, pero ello no significa que haya sido eficiente.

*Ser eficiente* tiene que ver con lograr el objetivo perseguido pero *con economía de medios*, es decir con el menor costo posible; es decir, el uso óptimo de recursos.

Los administradores deberán entonces ser eficaces y eficientes a la vez. A la organización no le será útil un administrador eficiente que no facilite el logro de los objetivos organizacionales, como tampoco uno eficaz que logre un objetivo a cualquier costo, porque ese costo podrá ser la vida de la empresa o la organización misma. La eficiencia tiene que ver con la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados.

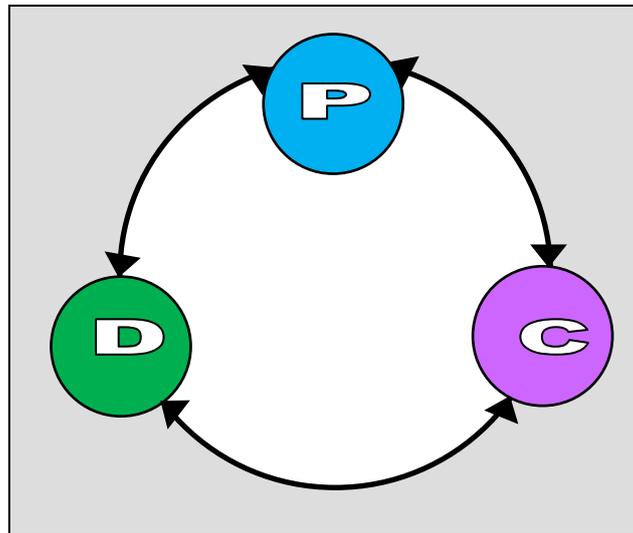
Entonces, no basta con ser eficiente, ya que la realización eficiente de las tareas no es suficiente para las organizaciones, ellas deben alcanzar sus objetivos.

*c) Proceso:* La gran labor a través de la cual, quienes administran o quienes guían, logran coordinar los esfuerzos de un grupo de personas, para que utilizando en forma eficiente un conjunto de medios logren el objetivo común planeado o el fin de la organización, reconoce la existencia de un conjunto de funciones diferenciadas y que pueden ser expuestas y analizadas por fases o etapas; es decir, administrar implica reconocer la existencia de una serie de etapas o fases secuenciales y a la vez continuas. Establecer con claridad cuáles son las fases del proceso tampoco resulta fácil, y los distintos autores que han tratado el tema, si bien no se han puesto de acuerdo en ello, en general coinciden en que administración es un proceso que implica *“planear primero lo que se quiere realizar, luego ejecutar las tareas en base a lo planeado, y por*

último controlar que lo que se está ejecutando coincida con lo que se había pensado realizar, caso contrario realizar las correcciones necesarias hacia la acción y/o hacia lo planeado”.

## 2.1 La administración como un proceso

De lo expuesto anteriormente, es posible advertir que la gran labor que implica la administración de las organizaciones, puede ser analizada desde la óptica de un proceso, y este reconoce la existencia de varias etapas que se analizarán a partir de la Figura 4.1, en la cual, además de descubrir las fases del proceso, se puede advertir que cada una de ellas implica un conjunto de funciones diferenciadas, todas vinculadas por un proceso que es continuo e ininterrumpido, y que advierte del gran trabajo previo que deben realizar los administradores de las organizaciones antes de hacer ejecutar las acciones a sus miembros. La figura N° 4.1 pretende expresar que administrar implica un proceso integrado por tres fases, etapas o grupos de funciones: *Planear(P)*, *Dirigir(D)* y *Controlar(C)*.



**Figura 4.1:** *La administración como un proceso*

En una organización en funcionamiento, todo administrador debe pensar primero qué es lo que quiere o tiene que hacer, luego hacerlo y a continuación verificar o controlar que lo que se ha hecho coincida con lo que se había pensado hacer. Esto es válido también para nuestras acciones individuales.

Por lo tanto es razonable aceptar este pensamiento y reconocer que el proceso de administración debiera estar compuesto por las tres fases, o etapas o grupos de tareas señalados:

**a) Planeamiento:** Esta fase marca el inicio de toda labor de administración y engloba un conjunto de tareas que van más allá del simple hecho del pensar primero.

El planeamiento o planeación, consiste en especificar los objetivos que se quieren conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello. Tiene que ver con desarrollar tareas que tiendan a definir:

- a) qué quiere hacer la empresa
- b) para qué lo quiere hacer
- c) cuándo lo va a hacer
- d) dónde lo va a hacer
- e) cómo lo va a hacer
- f) quién lo va a hacer

Muchos administradores trabajan en el camino de la improvisación y no realizan este trabajo. Por ello, se advierte que el administrador debe pensar primero y actuar después; reconociendo que el pensar implica realizar un gran trabajo de proyectar su acción hacia un horizonte futuro; es decir tomar decisiones en forma anticipada. Entonces, no se trata de una labor simple, cuya importancia se comprenderá con mayor amplitud cuando se estudie el proceso de planeamiento.

**b) Dirección:** Esta fase, también denominada *ejecución* tiene que ver con hacer realidad lo planeado, *influir en las personas para que se realicen las acciones y se logren los objetivos planeados.*

No debe confundirse la dirección con la administración, ya que como muestra la Figura 4.1, es sólo una fase de la gran labor de administrar.

La dirección consiste también en estimular a las personas a desempeñarse bien. Tiene que ver con las tareas de dirigir y motivar a los empleados, de comunicarse con ellos, en forma tanto individual o grupal. La dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente, contribuyendo a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas y objetivos de la empresa.

**c) Control:** Si se tiene un plan de acción, y se han ejecutado o realizado las tareas, no se puede afirmar que se ha administrado bien, ya que está faltando realizar un trabajo, que es el de *controlar* que la ejecución de las tareas se realice de la forma prevista en el plan de acción.

Básicamente en la fase del control se tiende a medir el desempeño, con el fin de asegurar que se cumpla con los planes que se han diseñado, permitiendo determinar errores de planificación o errores de ejecución.

Pero esta labor de control no se debe hacer cuando se quiera y como se quiera, se debe efectuar oportunamente, es decir, cuando todavía es posible realizar la corrección.

*Estas fases de planificar, dirigir y controlar configuran un proceso continuo, que no se puede interrumpir, y cada parte condiciona a la otra en la tarea de administrar.*

Esta función permite responder al siguiente cuestionamiento, que habitualmente debiera formularse todo empresario o administrador que busque ser eficiente: *¿los resultados actuales son consistentes en relación con nuestros planes, metas u objetivos?*

## 2.2 Administración como un sistema

La conceptualización de Administración desarrollada en el punto anterior, implica reconocer básicamente la existencia de dos elementos:

- *La existencia de un conjunto de elementos y funciones diferenciadas en el marco de un universo complejo mayor denominado administración.*

- Una interacción de cada una de las fases en el marco de un ciclo continuo, en donde el resultado de cada fase condiciona a la otra.

Esta visión de la administración también puede ser analizada bajo el pensamiento de sistemas, el que se presenta a partir del desarrollo de la Figura 4.2.

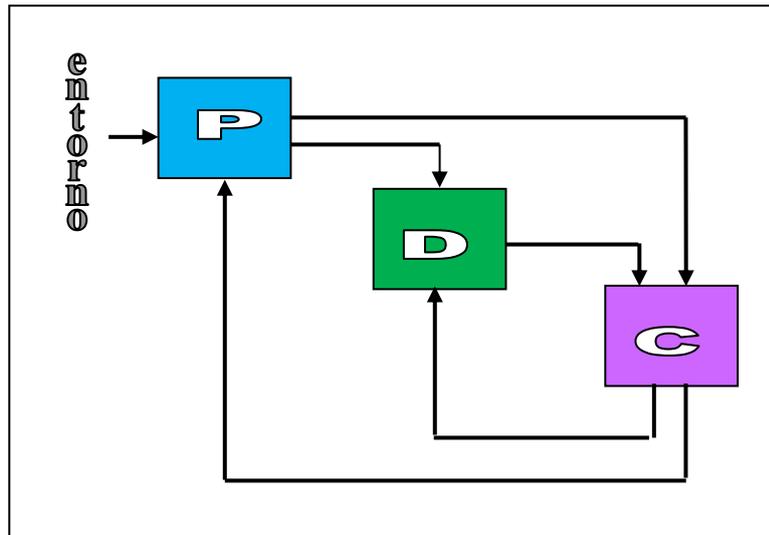


Figura 4.2: La administración como un sistema

### 2.3 La administración como disciplina

Es necesario ubicar a la Administración, dentro de determinada rama del conocimiento.

El hombre cultiva tres tipos de conocimientos:

- **Conocimiento científico.** La realidad como fenómeno está allí, ya sea que sea visible, invisible, tangible, intangible, simplemente es. La ciencia es el conjunto de saberes ordenados metódicamente que permiten *explicar la realidad*. ¿Cuál es la realidad que en nuestro caso pretendemos explicar por la ciencia? Las Organizaciones.

¿Cuáles son los caminos a través de los cuales la ciencia procurará la verdad?

Con respecto al método en Administración, conviene citar que “en general todos los métodos propuestos por las distintas corrientes filosóficas tienen aplicabilidad y han sido utilizadas por la ciencia de la Administración. En su estudio valen tanto la inducción (a partir de la experiencia) como la deducción (a partir de la razón), la intuición, el método fenomenológico (que busca descubrir la esencia de los objetos a través de la intuición, aislando las circunstancias de tiempo y espacio que los condicionan) o el experimental. Cada uno de ellos ha sido preferido por una u otra escuela de pensamiento, resultando conveniente su aplicación según las circunstancias específicas de cada caso. Todos logran, de alguna manera, perfeccionar el objeto de la ciencia que nos ocupa y, al mismo tiempo, al solucionar un problema, poner en evidencia otros datos sobre los que habrá que avanzar.

El método científico permite enunciar hipótesis, postulados, principios, que, convenientemente sometidos a la prueba de validez, se convertirán en leyes. Estas leyes no contienen principios inmutables y su validez universal está sujeta a nuevos descubrimientos que las cuestionen total o parcialmente.

- **Conocimiento técnico.** Así como el conocimiento científico explica la realidad, el conocimiento técnico permite *transformarla*. En el caso de las organizaciones, el administrador se valdrá de normas, procedimientos y conocimientos, venidos frecuentemente del campo de las ciencias para conducirlas y operar sobre ellas.
- **Conocimiento artístico.** Se encarga de *expresar la realidad*, comprendida a partir de la propia experiencia. Es una manifestación subjetiva. Difícilmente dos personas puedan transmitir o comprender de igual forma la misma vivencia, porque el grado de sensibilidad varía mucho de persona a persona, dependiendo de la percepción, la habilidad, la experiencia, la destreza de cada uno.

¿La administración será una ciencia? Sí, porque tiene un objeto de conocimiento (la realidad organizacional) y lo puede analizar metodológicamente.

¿Será una técnica? Sí. La tarea preponderante del administrador es lidiar con la realidad, actuar sobre ella para controlarla y eventualmente transformarla al servicio de los objetivos del hombre.

¿Será un arte? Algunos autores opinan que no. Esto es cierto si se define al arte solo desde la obra creadora, fruto de la percepción intransferible e irreplicable de un pintor, un escultor, un músico. En el caso del administrador, atributos tales como su experiencia, intuición, personalidad, destreza, etc., serán inseparables al momento de conducir una organización. En este sentido se puede coincidir que también es un arte.

Por lo tanto se puede concluir que **Administración:** es el campo del conocimiento cuyo objeto de estudio son las organizaciones, explica su comportamiento científicamente y busca que se conduzcan con eficiencia por medio de técnicas y también del arte de quién la aplica.

### 3. NECESIDAD E IMPORTANCIA. UNIVERSALIZACIÓN.

La importancia de la Administración para las organizaciones lo es tanto para que ésta haga posible sus objetivos, como para que los objetivos personales o individuales también sean logrados.

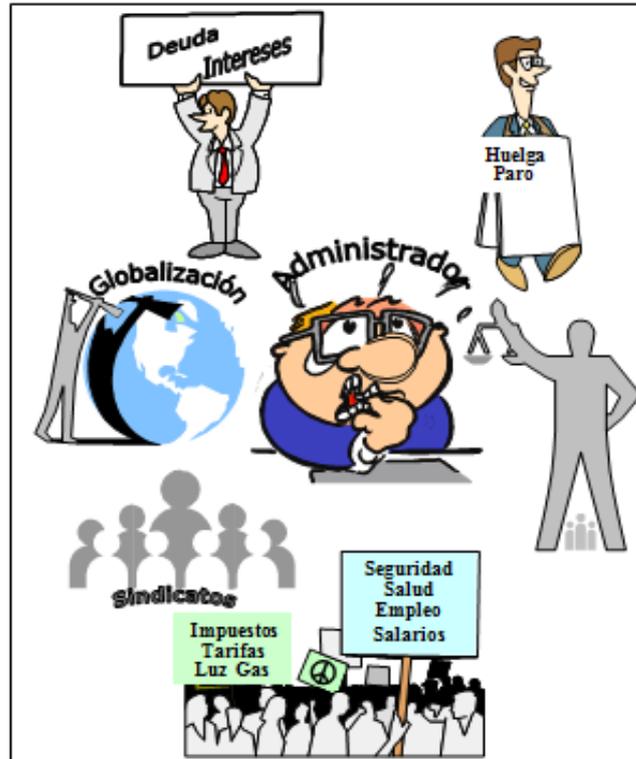
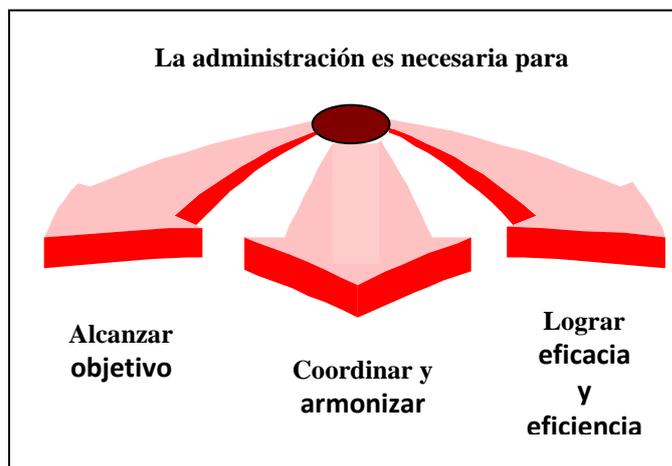


Figura 4.3: La necesidad de la administración

La administración es necesaria en las organizaciones, porque sin ella los miembros que la integran procederían por cuenta y objetivos propios, y sus esfuerzos no tendrían la armonización ni la coordinación a que se ha hecho referencia en el tema de organización.

En términos generales, se puede afirmar que la necesidad e importancia de la administración puede expresarse en los tres puntos siguientes:

- *Permite alcanzar objetivos comunes.*
- *Mantiene la coordinación y la armonización de los esfuerzos individuales*
- *Logra eficacia y eficiencia*



**Figura 4.4:** *Objetivos de la administración*

### 3.1 Universalización de los conocimientos en administración

Para favorecer la comprensión del desarrollo de este punto, resulta útil iniciarlo realizando la siguiente pregunta: *¿quiénes necesitan de la administración?* A esta altura del desarrollo de los temas, no quedan dudas en afirmar que son las organizaciones. Pero la pregunta que sigue será, *¿cuáles organizaciones?* La respuesta parece ser: *en todo tipo de actividad organizada será necesaria la administración.*

La administración será necesaria en todo tipo de organizaciones, donde exista un grupo de personas que trabajen juntas, en donde haya un conjunto de esfuerzos que armonizar y guiar hacia un objetivo común; allí estará presente la necesidad de este conocimiento que se llama administración. Por ejemplo: en la iglesia, en un club social o deportivo, en un gimnasio, en el ejército, en una empresa, en un restaurante, en las organizaciones públicas, etc..

Pero ahora surge otro interrogante *¿las funciones de la administración son las mismas en todas las organizaciones?*

Es válido afirmar también que, las funciones que componen la labor de la administración son de carácter universal, es decir, el proceso de administración explicado anteriormente es válido universalmente, para cualquier tipo de actividad y de organización donde hayan grupos de personas que implique asociación de esfuerzos hacia un objetivo común.



Figura 4.5: *Universalidad de la administración*

Esta naturaleza universal de la administración permite afirmar que las funciones de planeamiento, dirección y control serán las componentes de cualquier labor de administración; es decir que, *los conocimientos de administración son universales, pueden y deben aplicarse a todos los esfuerzos humanos y en todos los niveles de una organización.*

Quien haya adquirido competencias y habilidades para administrar puede considerarse apto para trabajar en toda clase de organizaciones.

Negocios grandes y pequeños, hospitales, escuelas, gobiernos e iglesias se benefician de una administración eficiente y eficaz. A los líderes de las organizaciones que se indican en la Figura 4.5, podrán denominarse empresarios, ejecutivos, directores, jefes, pastores, entrenadores o directores técnicos, pero todos ellos son administradores, y son los responsables del éxito o el fracaso de la organización a la que pertenecen. Este fracaso o éxito se verá reflejado en la carrera del administrador, así por ejemplo: cuando un administrador salva a una empresa en decadencia recibirá su recompensa, mientras que si un equipo de fútbol profesional comienza a perder, su Comisión Directiva despedirá al director técnico.

#### **4. CAMBIOS EN LA CULTURA DEL ADMINISTRADOR**

Quienes tienen hoy el difícil y apasionante rol de administrar organizaciones o sus unidades organizativas, tienen un desafío común, el de adecuar el pensamiento tradicional de su función, alimentado por nuestro suelo cultural, para acercarse a los nuevos modos de un accionar moderno, que tienen que ver con desarrollar las fases de planeamiento, dirección y control a la luz del nuevo ambiente donde están inmersas hoy las organizaciones.

Si bien el tema es de una gran amplitud, es importante hacer referencia a algunos puntos críticos en donde deberán adecuarse modos tradicionales de gestión arraigados en una cultura organizacional obligada a cambiar, como la creatividad y la cultura del administrador.

#### 4.1 La creatividad

La creatividad se ha convertido en una necesidad en las organizaciones y en una parte muy importante de la labor de todo administrador.

En un ambiente organizacional, la creatividad puede ser entendida como *la capacidad del administrador de imaginar respuestas a problemas que se le presentan a diario en su organización.*

La creatividad del administrador debe estar presente en todas y cada una de las fases que integran el proceso de administración: planificar, dirigir y controlar.

Esta creatividad significa básicamente innovar permanentemente en la organización, introducir modificaciones en la manera de hacer las tareas para mejorar los resultados, pero por sobre todas las cosas innovar en los procesos, partiendo de una redefinición del macroproceso, que llevará sin duda a una *innovación de la gestión.*

Pero si bien es cierto que, no cabe duda que la creatividad llevará a la innovación, y que esta debiera ser una política permanente de la organización, también es muy cierto que la creatividad no surgirá en modelos de funcionamiento tradicionales y autoritarios, *surgirá en ambientes organizacionales o modelos de funcionamiento que incentiven la potencialidad individual y grupal de los miembros de una organización.* En este sentido, cabe recordar que un buen administrador no es el que mejor trabaja, si no el que logra que sus colaboradores trabajen más y mejor.

Se debe advertir también que, los modelos de funcionamiento están asociados a la cultura general y organizacional, y en particular a la de sus administradores o guidores, que definen un ambiente y una imagen organizacional.

#### 4.2 Necesidad de cambios en la cultura del administrador

Quienes consideran a la *cultura como algo que la organización tiene*, entienden el cambio como transformación de ese componente organizacional, y de aquellos

otros aspectos sobre los que la cultura incide (rendimiento, eficacia, productividad, etc.).

Se puede afirmar que el modelo de funcionamiento que tiene adoptado una organización está ligado, sin duda, a su cultura, que se manifiesta en estilos de dirección, rituales de trabajo, valores mas o menos compartidos, que crean un ambiente organizacional, y que es diferente al existente en otra organización; el cual es posible percibirlo por la vía de la comparación. Cualquier trabajador llega a percibir con claridad esta diferencia cuando pasa de una organización donde ha estado cierto tiempo a otra diferente; es decir, advertirá que está en otro ambiente organizacional, en otras formas de funcionamiento, que existen otras rutinas, otros valores y otro estilo de autoridad.

Los modelos de funcionamiento de las organizaciones, tienden en la actualidad a ser más horizontalizados, menos jerárquicos, más achatados y más flexibles, porque es el camino que permite potenciar el diálogo y la creatividad de las personas. Hoy son cada vez más las empresas que prefieren administradores más creativos y más comunicativos, lo que supone una condición: *que se cuente con colaboradores capacitados.*

Se puede afirmar que, la idea de cultura organizacional está asociada a sus modelos de funcionamiento, a un grupo de formas ya aprendidas por el dirigente, las que inundan a su gente para beneficio o perjuicio, generando rutinas y comportamientos diferentes de una organización a otra.

Hoy es necesario que los administradores se planteen la necesidad de cambios en sus estilos de gestión, pues pueden ser contrarios a las nuevas orientaciones que están siendo señaladas por el campo académico, político, económico y social.

La imagen tradicional del jefe como un ser temible, inaccesible y anónimo está en vías de regresión, a medida que las sociedades crecen en educación.



**Figura 4.6:** *Imagen jefe tradicional*

Se comienza a advertir en las organizaciones de hoy que, esta tradicional imagen autoritaria de un administrador es simplista e inadecuada para los momentos en que se vive.

La gestión de recursos humanos de hoy exige administradores que sepan impulsar el trabajo en equipo. La cooperación, la participación y la motivación deben generar ambientes organizacionales que potencien la iniciativa y la creatividad.

Hoy se impone una premisa en las organizaciones: *aprender y enseñar a aprender a todos los miembros que integran la organización*. Los seres humanos están hechos para aprender, en consecuencia las organizaciones también, ya que están formadas por ellos. Pero para las empresas de hoy, lejos están los días en que un Henry Ford, un Alfred Sloan o un Tom Watson aprendían por la organización.



**Figura 4.7:** *Nuevo estilo de gestión*

En un mundo cada vez más dinámico e impredecible, *no es posible pensar que se pueda arreglarlo todo desde la cúpula de las organizaciones.*

El viejo modelo de organización tradicional de mando y control, vigente todavía en muchas organizaciones de nuestro medio, se sustenta en una cultura que se puede expresar como sigue: *“los de arriba piensan los de abajo hacen”.*

La gestión basada en *“los de arriba piensan los de abajo hacen”*, forma parte del modelo de mando y control, y debe dar paso a lo que se puede denominar *la integración del pensamiento con la acción en todos los niveles y/o áreas de la organización.*

Los seres humanos llegan al mundo animados de un insaciable impulso por explorar y experimentar, pero lamentablemente las organizaciones de nuestra sociedad se orientan hacia el *control* más que hacia al *aprendizaje*; recompensan a los individuos por el trabajo hecho bajo inspiración ajena y no por cultivar su natural curiosidad y su impulso de aprender. Así, por ejemplo, los individuos en las organizaciones pronto descubren que el juego consiste en dar la respuesta precisa y evitar los errores. Peter Senge (1998) expresa que, *“muchas de las mejores ideas que surgen en una organización jamás se llevan a la práctica, simplemente porque chocan con los modelos mentales establecidos”.*

Entonces, la primera responsabilidad de los que guían y gestionan organizaciones sea tal vez la de *definir la realidad y poner en evidencia los modelos mentales* que prevalecen y estructuran su funcionamiento actual.

## **5. ADMINISTRACIÓN AMBIENTAL. NECESIDAD DE EDUCAR AL ADMINISTRADOR Y AL EMPRESARIO.**

En primer lugar cabe destacar que el *“medio ó ambiente”* es la fuente de recursos y de materias primas que necesita el ser humano para su subsistencia y desarrollo. Es también el entorno vital, un conjunto de factores físicos, naturales, culturales, sociales y estéticos que interaccionan con el individuo, con las organizaciones y con la comunidad toda. Sólo una parte de los recursos se consideran

renovables, por lo que se debe tener presente el requerimiento de un tratamiento cuidadoso y preventivo, si no se quiere caer en una situación irreversible.

La importancia del ambiente se advierte en dos ámbitos: a) *espacial* y b) *temporal*. Desde este último punto de vista, es importante destacar que el ambiente debe ser entendido también como el legado que la generación actual ofrecerá a generaciones futuras. Hace ya algunos años que la idea de la Tierra como una fuente ilimitada de recursos y de un basurero universal se ha desestimado como consecuencia del abuso y desconsideración a que fue sometida por el ser humano. Las crisis energéticas, la degradación del medio, la desertización, la deforestación, la lluvia ácida, los cambios climáticos, la contaminación de las aguas dulces y saladas, la persistencia de problemas del subdesarrollo, la capa de ozono, etc., están proporcionando información preocupante, ante lo cual la humanidad no puede permanecer impasible. En este sentido, cabe destacar que cada vez son más los países que han incorporado a la estructura del Estado un ministerio de medio ambiente. En la actualidad se suelen ya escuchar expresiones como: reciclaje, ecoturismo, biodegradable, publicidad ecológica, depuradora, catalizador, etc..

### **5.1 Necesidad de una educación ambiental**

En los países desarrollados, como los que integran la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, Japón, etc., las organizaciones consideran al ambiente como un factor clave a tener en cuenta en la definición de políticas y estrategias de cualquier índole, buscando incorporar la defensa del ambiente como un valor organizacional y cultural de primer orden.

Pero para avanzar en la concientización de la necesidad de preservar el ambiente y armonizar las actividades organizacionales en esa orientación, parece lógico pensar que tal camino tiene que ver directamente con un tipo de administración que permita orientar el accionar de las organizaciones hacia tales objetivos, y ese estilo de administración tiene directa relación con la siguiente necesidad: “un nuevo perfil de los que tienen a su cargo la administración de las organizaciones”, es decir, surge la

necesidad de educar a los administradores para una nueva responsabilidad social de sus decisiones y acciones.

Si bien, en esta nueva responsabilidad ecológica en la que está inmersa la humanidad, la industria parece tener una responsabilidad enorme, no es menos cierto que todas las organizaciones tienen el desafío de participar en la preservación del ambiente donde actúan, introduciendo la educación ambiental e identificando oportunidades de gestión medioambiental a partir de simples cambios de rutina como lo sugiere la Figura 4.8.

Pero, como ya se ha mencionado al hacer referencia a la ética de las organizaciones, el ejemplo debe venir de arriba, y en este sentido, los comportamientos de preservación del ambiente requieren de la necesidad de regulaciones de la conducta individual, que deben ser diseñadas por las organizaciones, y como tal debe nacer de quienes las guían, es decir, de sus administradores.



**Figura 4.8:** Educación ambiental

La introducción y puesta en práctica de una administración ambiental puede contribuir a que se alcancen resultados óptimos para todas las partes interesadas, pero la necesidad de una educación ambiental del administrador es la condición previa para hacer realidad lo señalado. Si quienes guían las organizaciones no comprenden la importancia y la necesidad de nuevas reglas de conducta que permitan controlar y orientar comportamientos que tiendan a preservar el ambiente, difícilmente surja de los propios integrantes de una organización o sistema social.

Se hace necesaria y obligada una educación ambiental del administrador que persiga al menos los siguientes objetivos básicos:

- *Identificación y control (evaluación) de los impactos ambientales del accionar de una organización.*
- *Identificación de oportunidades de gestión ambientales significativas (como por ejemplo la reducción del consumo de recursos y de energía, reciclado de residuos, indicadores de comportamientos, etc.).*
- *Identificación de los requisitos establecidos por la legislación ambiental aplicable (Normas ISO).*
- *Evaluación y mejora de los procesos de trabajo para introducir modificaciones necesarias para disminuir el impacto ambiental.*

Ante una realidad organizacional como la de nuestro medio, cabe una pregunta: *¿por dónde comenzar?* En este sentido, una organización debiera iniciar por fijarse los tres objetivos siguientes como mínimo:

- *Introducir la educación ambiental en las organizaciones como política de formación de los recursos humanos*
- *Profesionalizar a los administradores en la educación ambiental*
- *Mejorar el acceso a la información y educación ambiental de todos los miembros de una organización.*

## 5.2 El impacto ambiental de las organizaciones. Tipologías

Un *impacto ambiental* puede definirse como una acción o actividad que produce una alteración en el ambiente o en algunos de los componentes del mismo.

Ahora bien, debe destacarse que lo que se denomina impacto ambiental implica una alteración que puede ser tanto de tipo desfavorable como favorable, es decir, un impacto ambiental no tiene por qué generar necesariamente una consecuencia negativa. La acción, alteración o consecuencia ambiental puede tratarse de un proyecto, plan, ley o disposición con implicaciones ambientales, o simplemente ser el producto de la actividad normal de una organización, y significa la diferencia entre la situación del ambiente en el futuro, tal como se manifestaría como consecuencia de la realización de la acción, proyecto o plan, y su situación tal como hubiera evolucionado normalmente sin tales actuaciones (Figura 4.9).



**Figura 4.9:** Degradación ambiental por impacto negativo

### 5.2.1 Tipologías de los impactos

En este punto se utilizará el criterio expuesto por García del Junco y Casanueva Rocha (2000), quienes expresan lo siguiente: “Sin ánimo de ser exhaustivos, los impactos pueden clasificarse según distintos criterios, haciendo notar que el impacto ambiental puede no ser imputable al ser humano ni a las empresas (incendios o

desastres naturales, por ejemplo). Se pueden señalar las siguientes clasificaciones de impactos”:

*a) Según la variación de la calidad ambiental:*

- Positivo, si el efecto se traduce en un beneficio de índole natural, estética, paisajística, ecológica, etc.
- Negativo, si éste se materializa en un perjuicio en cuanto a contaminación, degradación, erosión, etc.

*b) Según la intensidad:*

- Total, si la destrucción del entorno considerado es completa.
- Notable o muy alto.
- Medio o alto.
- Mínimo o bajo, según la gradación de los efectos del impacto, en estos tres últimos casos.

*c) Según la extensión:*

- Puntual, si posee un efecto muy localizado.
- Parcial, si supone una incidencia apreciable.
- Extremo, si el efecto es detectado en una gran parte del medio considerado.
- Total, cuando el efecto se manifiesta de manera generalizada en el entorno considerado.
- De ubicación crítica, si la situación física del mismo lo es, independientemente de su extensión.

*d) Según el momento de manifestación:*

- Latente, si el efecto se manifiesta al cabo de cierto tiempo desde la actividad que lo provoca, pudiendo ser a largo, medio o corto plazo.
- Inmediato, si dicho período es nulo.
- De momento crítico, independientemente del plazo de manifestación, si el momento de la acción impactante se califica de tal.

*e) Según la persistencia:*

- Temporal, si el efecto supone una alteración durante un período dado.

- Permanente, si dicha alteración es indefinida en el tiempo. A efectos prácticos se considera como tal si la manifestación del efecto es superior a diez años.

*f) Según la capacidad de recuperación:*

- Irrecuperable o irreversible, si la alteración del medio es imposible de reparar.
- Reversible, si la misma puede ser asimilada por el entorno debido a procesos naturales.
- Mitigable, si la alteración puede paliarse por medidas correctoras.
- Recuperable, si ésta puede eliminarse.
- Fugaz, si la recuperación es inmediata tras el cese de la actividad.

*g) Según la relación causa-efecto:*

- Directo, con incidencia inmediata en el medio.
- Secundario o indirecto, si el factor ambiental es afectado por su relación con otro factor.

*h) Según la interrelación de acciones y/o efectos:*

- Simple, si el efecto sólo se manifiesta en un componente ambiental.
- Acumulativo, si se incrementa progresivamente la gravedad en dicho componente.
- Sinérgico, si el efecto conjunto de varios agentes supone una incidencia ambiental mayor que el efecto suma de las incidencias individuales. También si un efecto induce con el tiempo la aparición de otros.

*i) Según su periodicidad:*

- Continuo, si el impacto produce un efecto regular.
- Discontinuo o con alteraciones no previsibles temporalmente, aunque sí de razonable ocurrencia por haberse producido en el pasado y no haber variado las circunstancias.
- Periódico, si conlleva una manifestación intermitente.
- Irregular, con manifestación de forma previsible.

### 5.3 Costos ambientales

Se ha hecho referencia a la necesidad de que todo administrador para que tenga éxito en su misión de guiar a la organización y/o sus partes debe propender al logro de los objetivos con eficiencia, es decir, con economía de medios o recursos, lo que implica buscar el camino de la reducción de los costos de sus productos o servicios.

La reducción de costos es uno de los factores a la hora de considerar una mejora del comportamiento ambiental en la administración de la organización. En este sentido, parece importante y útil hacer una referencia, aunque breve, a la necesidad de clarificar e identificar los costos relacionados con el impacto ambiental en que una organización puede incurrir.

Una clasificación simple y que puede comprender la gama de costos a tener presente en función del ámbito de repercusión puede ser la de clasificarlos en: *a) costos ambientales internos y b) costos ambientales externos.*

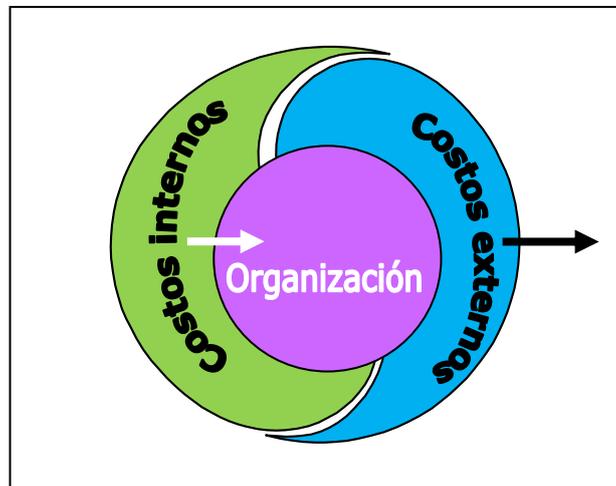


Figura 4.10: Costos ambientales de la organización

### **5.3.1 Costos ambientales internos**

Esta clase de costos ambientales, incluye a todos aquellos que generan un impacto de tipo económico o financiero en la organización, de modo tal que terminan por influir en su resultado contable. En este grupo de costos se pueden citar a modo de ejemplo, entre otros, los siguientes:

- *De despilfarro*: ocasionados por un mal aprovechamiento y excesivo consumo de recursos.
- *De prevención*: gastos en los que incurre la empresa para evitar un mal comportamiento ambiental, entre los que se encuentran los “costos de evaluación” del impacto ambiental, por ejemplo: estudio de proveedores, evaluación de riesgos ecológicos, certificaciones ambientales, etc.
- *De imagen*: provenientes de una mala gestión ambiental, que puede traducirse en una aversión hacia la empresa y hacia sus productos o servicios, con el consiguiente impacto negativo en sus resultados.
- *De índole legal*: relacionados con las disposiciones legales que exigen licencias, tasas o seguros, como también con los que se pueden derivar de la responsabilidad social de la empresa, por el resarcimiento de daños que se hayan podido realizar al entorno o a terceros, que se pueden traducir en multas o indemnizaciones.

Se puede afirmar que estos costos debieran ser más fáciles de gestionar que los externos, pues dependerá de la propia empresa, de su comportamiento, de su cultura y de sus valores, por sobre todo, ya que el cambio de cultura, que normalmente no debiera generar costos sino lo contrario, es la barrera más difícil de superar.

### **5.3.2 Costos ambientales externos**

Estos costos, que pueden ser también una consecuencia de una cultura organizacional arraigada, tienen la característica del grado de complejidad para su medición y gestión.

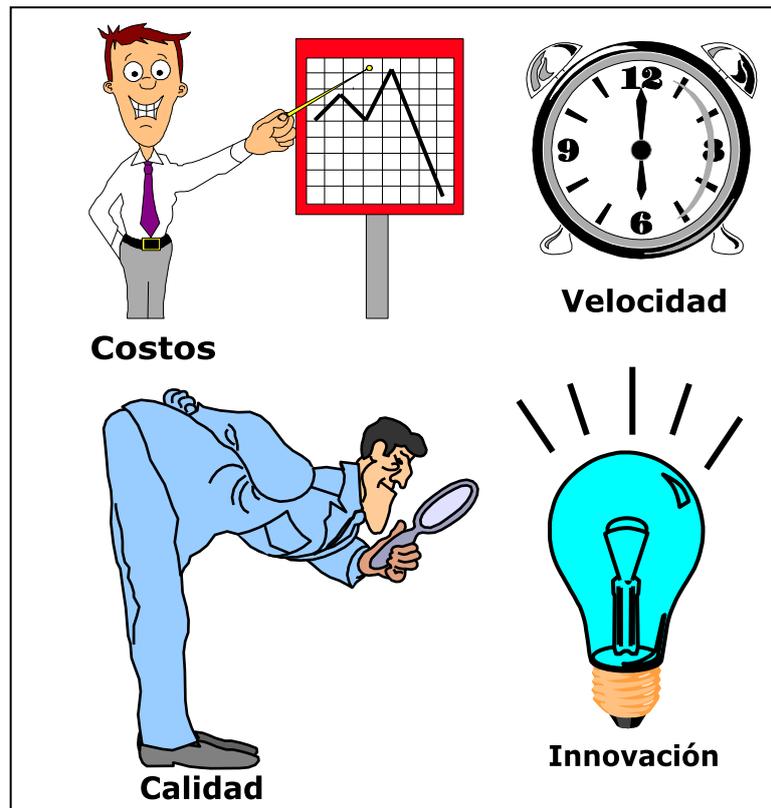
En este grupo se puede identificar tres categorías principales:

- *Para la sociedad:* los que afectan al conjunto de la sociedad, como degradación del entorno, aunque sólo sea de tipo visual o acústico, que muchas veces son de difícil cuantificación.
- *Para el cliente:* gastos resultantes de una deficiente calidad ambiental de los productos o materiales suministrados, como tratamiento peligroso de los mismos, residuos sólidos, líquidos o gaseosos. La experiencia indica que estos son más fáciles de cuantificar y traducir a unidades monetarias.
- *Para las conductas de las empresas y sus miembros:* generan arquetipos culturales o formas de comportamientos que pueden inundar el ambiente de la empresa para bien o para mal.

## **6. ADMINISTRACIÓN PARA GENERAR LA VENTAJA COMPETITIVA**

La Administración, como campo del conocimiento que tiene por objeto de estudio a las organizaciones, está encaminada a ayudar a la empresa para sobrevivir y ser sustentable en el tiempo.

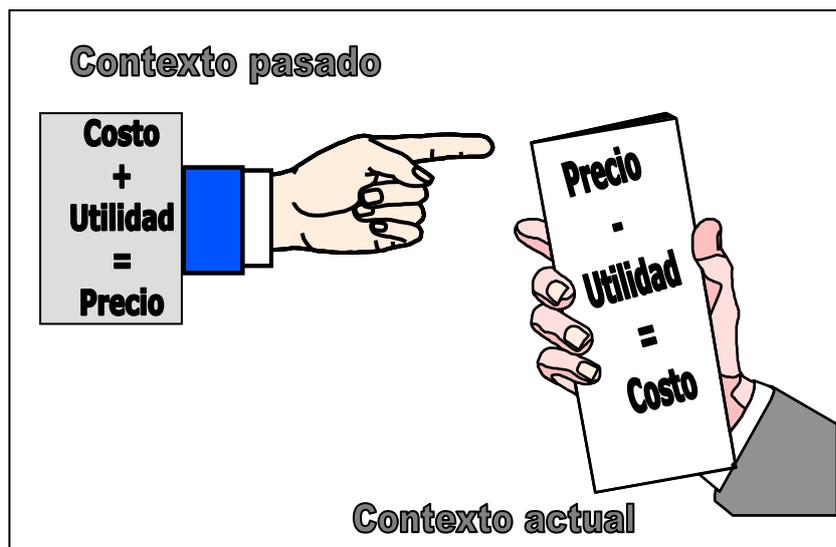
Si una empresa tiene una buena administración, cuenta con muchas más posibilidades de tener éxito y de tener un perfil competitivo en el mundo de los negocios. Pero para sobrevivir y ganar en este mundo competitivo, es necesario obtener ventaja sobre los competidores, es decir, se necesita ser mejor que ellos cuando se trate de hacer cosas valiosas para los clientes. Una empresa logra una ventaja competitiva al adoptar enfoques de su administración que generen satisfacción a los clientes a través de cuatro caminos básicos, orientados a dar respuesta tanto a sus necesidades como a sus expectativas: a) *competitividad en costo*, b) *calidad*, c) *velocidad*, d) *innovación*.



**Figura 4.11:** *Enfoques de la administración para lograr ventaja competitiva*

### 6.1 Competitividad en costos

La competitividad en costos consiste básicamente en orientar la administración de la empresa hacia el objetivo de evaluar y controlar en forma oportuna y continua para disminuir y/o mantener bajos los costos de sus productos (bienes o servicios), de modo de obtener utilidades ante precios de mercados que se mantienen o bajan, y poder así lograr ventaja competitiva ante competidores ofreciendo precios atractivos a los clientes. Es lógico afirmar que si una empresa puede ofrecer un producto deseable a bajo costo, éste tiene mayor posibilidad de venderse.



**Figura 4.12:** *Influencia del contexto en determinación de costos de la empresa*

En el pasado, para determinar los márgenes de utilidad o rentabilidad empresarial, las empresas partían del valor de sus costos, a ellos les agregaban el margen de utilidad deseado y de esta suma surgían los precios de sus productos (bienes o servicios), mientras que en el contexto actual de este nuevo milenio, dado que en muchas actividades o situaciones empresarias los precios pueden estar dado por el mercado, las empresas deben partir de estos y restar un margen de utilidad para determinar el “costo razonable” a los que deberán producir sus bienes o servicios.

A partir de la premisa expuesta, se puede afirmar que es posible que una empresa ofrezca precios bajos si se administran los costos y se les mantiene en un nivel de mejora continua en su disminución. Esto significa ser eficiente como administrador, es decir, alcanzar las metas mediante el uso inteligente de los recursos disponibles y disminuir el desperdicio.

Si la estructura de costos de la empresa es competitiva, es decir, tan baja o más que la de los competidores, no implica que el éxito empresarial esté garantizado, pero resulta válido para afirmar que, el éxito no se puede alcanzar sin una estructura competitiva de costos.

Las personas, empleados o miembros de una empresa, son un tema central en los costos. Una forma obvia y simplista de reducir los costos es mediante el recorte de la fuerza de trabajo, o proporcionando bajos salarios y pocas prestaciones. Pero una mejor manera de alcanzar costos favorables es generar formas de funcionamiento de la empresa que permitan remuneraciones más justas y faciliten a las personas agregar más valor a los productos propios que el que añaden los competidores, basándose en desarrollar conceptos nuevos de la Administración, como el gusto por el trabajo bien hecho o el capital confianza.

## 6.2 Calidad

En las sociedades de los países más desarrollados del mundo, las organizaciones en general y las empresas en particular están conscientes de que el cliente formula su juicio en base a la calidad de los bienes y servicios. La calidad es la excelencia de su producto, lo que incluye su atractivo, su falta de defectos, su confiabilidad y durabilidad.

La importancia de la calidad está en franco aumento también en la sociedad argentina, y los estándares de una calidad aceptable deben ser hoy una preocupación y un objetivo prioritario de una administración eficiente y eficaz. En nuestro país se ha comenzado a hablar de la necesidad de ser competitivos, lo que implica simplemente que, las empresas argentinas no pueden seguir ofreciendo bienes o servicios de baja calidad como se ha venido haciendo hasta los inicios propios de este nuevo milenio, ahora los consumidores y clientes argentinos exigen calidad y valor, diferentes a los que están dando los servicios y/o bienes generados por empresas nacionales, pues sencillamente otras empresas que han llegado al país, producto de la apertura económica de la última década, les permiten comparar y elegir.

Proporcionar calidad de clase mundial requiere comprender a fondo qué es realmente la calidad, y su aplicación a la administración de organizaciones. Por tal motivo, dada su trascendencia y a las últimas orientaciones y recomendaciones de la *International Standard Organization (ISO serie 9000:2000)*.

### 6.3 Velocidad

En este nuevo mundo competitivo, la velocidad también contribuye a generar ganadores y perdedores. Aquí cabe la siguiente pregunta ¿qué tan rápido puede la empresa satisfacer los requerimientos de necesidad y expectativas del cliente? Muchas veces un buen servicio carece de valor cuando no es oportuno para el cliente, es decir, llega en un tiempo que lo hace inútil o no aprovechable en su totalidad.

Pero la velocidad también tiene que ver con una visión estratégica de un bien o servicio. En este sentido cabe la siguiente pregunta: ¿qué tan rápido puede la empresa desarrollar y llevar su bien o servicio nuevo al mercado? Sin duda que la empresa se encontrará en mejor situación si es más rápida que la competencia, o si puede responder con rapidez a las acciones y cambios que generan los competidores, su entorno específico o su entorno externo.

En la industria de la moda, el problema mayor es la velocidad con que un diseño nuevo se convierte en un producto que esté disponible en el mercado. Hoy, con las nuevas tecnologías informáticas y de comunicación, los desfiles de moda generan posibilidades muy amplias de enviar fotografías a cualquier parte del mundo, donde pueden llegar a realizarse los mismos modelos a más bajo costos antes que el dueño del diseño original pueda llegar a los potenciales clientes planeados.

### 6.4 Innovación

El economista alemán J.A. Schumpeter<sup>8</sup> ha sido posiblemente el que ha efectuado la aportación más importante sobre la concepción del empresario. De sus escritos surge que la *innovación-imitación* produce un desequilibrio en el escenario competitivo de las empresas.

---

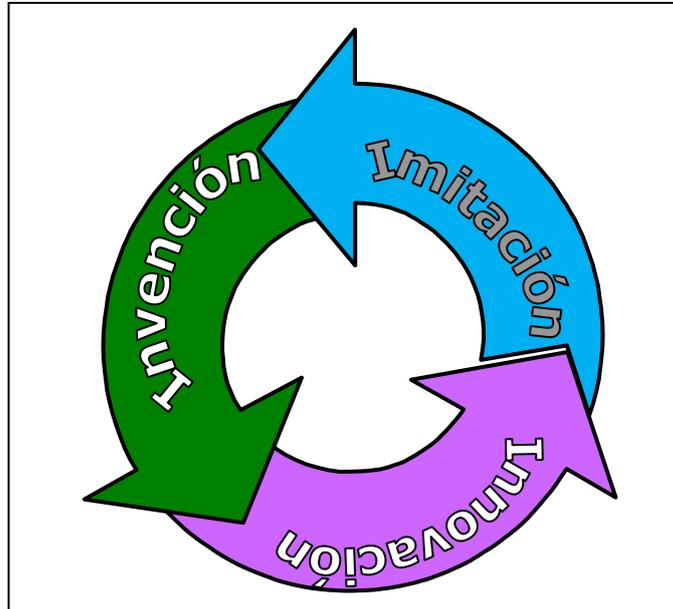
<sup>8</sup> SHUMPETER, J.A. *Teoría del desenvolvimiento económico*. Fondo de Cultura Económica. México. 1963(primer versión en alemán de 1911). J.A. Schumpeter (1968): *Capitalismo, socialismo y democracia*. Aguilar. Madrid(primer versión en inglés de 1942).

La *innovación* genera un progreso económico y le otorga a la empresa un poder de mercado pero temporal, que le reporta beneficios extraordinarios, hasta que la *imitación* de las otras empresas restablezca el equilibrio.

La innovación implica la introducción de nuevos bienes y servicios. Las empresas deben adaptarse a los cambios en las demandas de los consumidores y a nuevas fuentes de competencias. Las empresas deben saber que sus bienes o servicios no se venderán siempre, o por lo menos no se venderán como solían venderse, pues nuevos competidores han introducido nuevos bienes, nuevos servicios y nuevas formas de prestar los mismos servicios que ofrecen otras empresas.

Lo expuesto obliga a una conclusión lógica: *“una empresa debe innovar-imitar o de lo contrario morirá”*.

Siguiendo a Schumpeter (1963), la Figura 4.13 expresa cómo se pueden definir las fases de un proceso de cambio en el escenario competitivo de las empresas producto de la innovación.



**Figura 4.13:** *Proceso de cambio por innovación*

Como las otras fuentes de ventaja competitiva (costo, calidad, velocidad), la innovación proviene de las personas, y debe ser administrada. Uno de los caminos utilizados para imitar, cuando no se puede generar invención o innovación es el conocido como la emulación o benchmarking.

## **7. ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN CON ORIENTACIÓN A PROCESOS**

Las normas internacionales *ISO* fomentan la adopción de un *sistema de administración* orientado a procesos para la búsqueda de la calidad en la satisfacción de necesidades y expectativas del usuario.

Cualquier actividad que recibe entradas y las convierte en salidas puede considerarse como un proceso sistémico. Para que las organizaciones funcionen, tienen que definir y gestionar numerosos procesos interrelacionados. Generalmente las salidas de un proceso constituirán directamente la entrada del siguiente proceso o sistema. La identificación sistémica y la gestión de los diferentes procesos empleados dentro de una organización, y particularmente las interacciones entre tales procesos, podrían ser referenciadas, en el ámbito de la gestión, como orientación a procesos.

La realización de un producto o un servicio es la consecuencia de una secuencia de procesos y sub-procesos interrelacionados requeridos para su obtención.

La planificación de los procesos y sub-procesos requeridos para la obtención de un servicio o producto, debe ser consecuente con un sistema integrado de los mismos, pues de lo contrario el resultado final en términos de satisfacción de necesidades y expectativas del cliente o usuario de la organización no será eficiente.

Es necesario que la organización se plantee como estrategia de eficiencia y eficacia una modalidad de administración sistémica.

En este capítulo se plantea un modelo sistémico de administración, cuyos fundamentos están expuestos en el par de normas ISO 9001 y 9004 versión 2000, en el cual se reconoce que los clientes y otras partes interesadas juegan un papel

significativo en la definición de las entradas al sistema, es decir, la necesidad de que toda acción de la organización deba partir de la identificación de necesidades y expectativas de clientes y partes interesadas. A su vez, el seguimiento y el control del grado de satisfacción del cliente y de otras partes interesadas, será posible si se realizan evaluaciones de las salidas o resultados de la gestión, es decir, si el sistema de administración es capaz de retroalimentar los resultados al funcionamiento del sistema organización.

Antes de iniciar el planteo *del modelo de administración orientado a procesos*, conviene dejar expresados algunos conceptos básicos de la evolución del concepto de calidad y su concepción actual, que permitirá facilitar la comprensión de las razones que han dado origen a los fundamentos de tal modelo.

## **7. 1 Evolución histórica de la calidad**

Para comprender mejor el creciente grado de importancia con que es observada hoy la implementación de los sistemas de administración de la calidad en los ambientes organizacionales, principalmente de países desarrollados y en menor medida en otros países como el nuestro, como así también el camino transitado para llegar a la elaboración del concepto de calidad actual, resulta de interés y de importancia hacer un recorrido desde los remotos orígenes de la idea de calidad y considerar su evolución en el tiempo.

La particular necesidad e inquietud que han sentido las personas por la calidad, se la podría remontar a tiempos inmemoriales. Existen escenas del Egipto faraónico que muestran a los primeros verificadores conocidos de la historia.

En el segundo milenio antes de Cristo, el código de Hammurabi con la Ley del Tali3n demuestra que la calidad era tenida muy en cuenta. Por ejemplo: la construcci3n deficiente de una casa generaba responsabilidad al constructor de la misma por su mala calidad, que pod3a tener como consecuencia la ejecuci3n de su constructor.

La primera organización normalizada de la calidad parece haber surgido en el siglo XIII con la aparición de los gremios de artesanos. En este tipo de producción, existía una comunicación directa entre el consumidor y el productor, de modo de permitir que el producto resultante se adapte exactamente a las necesidades del cliente. Aquí la calidad tenía pretensión de máxima aunque el costo resulte muy elevado.

Luego vino la producción industrial en masa, que permitió reducir sensiblemente los costos de aquella producción artesanal. En este cambio, las industrias empezaron a buscar procedimientos más eficaces que permitieran reducir más los costos a través de una mayor masificación de la producción. Una época caracterizada también por la aparición de los estudios de movimientos y tiempos que involucraban a la producción buscando generar secuencias estandarizadas de tareas, ello condujo a:

- *La normalización o estandarización de piezas o partes* (introducida por Samuel Colt hacia 1820), que consistía básicamente en el diseño de un producto estándar, con piezas también estándares, y que podían ser utilizadas indistintamente con independencia de la unidad de producto en que se empleara, resolviéndose con ajustes manuales algunos problemas de tolerancia de las piezas.
- *La cadena de producción* como consecuencia directa e inmediata de la organización científica del trabajo de Frederick Taylor, en la que no era posible la realización de los ajustes manuales señalados en el punto anterior.
- *La producción en cadena de Henry Ford*, que al implantarse surge el primer problema de calidad: ***es imprescindible que las piezas producidas sean conformes con su especificación previa.*** Es decir, *“se debía planear la calidad”* que se pretendía alcanzar, ya que, si esta calidad no se especificaba previamente, no haría posible el montaje de las mismas en el dispositivo correspondiente, pues ello posibilitaría realizar o producir piezas fuera de una especificación previa, con el consiguiente incremento del tiempo medio de

producción, y por lo tanto también de los costos, o bien eliminar como desechos las piezas defectuosas, que también se traduce en incrementos de los costos.

A partir de estos caminos comienza a surgir una *definición clásica de la calidad* de un producto o servicio, como un concepto basado en la *conformidad con una especificación previa*, identificándose la calidad del producto o servicio y la de su proceso de fabricación como una ventaja competitiva en el mercado, porque supone una reducción de costos y mejores satisfacciones para el cliente.

Esta concepción clásica de la calidad se limita a la realización de experimentos previos a la fabricación en masa, en almacenes y talleres, para verificar la concordancia de los diferentes componentes y dispositivos con sus especificaciones previas; limitando su ámbito de aplicación a la recepción de suministros y al sub-sistema de producción de la empresa.

Este planteamiento clásico de la calidad tuvo que ser revisado hacia el año 1950, como consecuencia de la guerra entre EE.UU. y Corea, pues el ejército de los Estados Unidos comprobó que equipos electrónicos que habían superado perfectamente los controles de calidad, se averiaban al poco tiempo de entrar en servicio. Este hecho, que condujo al desarrollo de la teoría de la fiabilidad, sirvió para identificar que el concepto calidad tiene un componente temporal identificado como *fiabilidad*, que hasta entonces no se había tenido en cuenta, y que puede definirse como la *probabilidad de que un equipo funcione en las condiciones especificadas durante un tiempo dado*.

Se comprobó luego que los conceptos de calidad que se utilizaban entre los técnicos de las empresas (conformidad con la especificación), y el empleado en el lenguaje común de los consumidores, no siempre coincidían. De hecho, los productos o servicios de consumo que se producían conforme a especificaciones no tenían el éxito comercial esperado al no existir la demanda de mercado que se había previsto.

Aquí surge una nueva necesidad de ampliar la idea de calidad, es decir, la advertencia sobre la temporalidad o duración (fiabilidad) y la exigencia de que esa calidad coincidiera con la demandada por los consumidores, llevó a que el autor J. M.

Juran (1990) proponga como definición de calidad a la *aptitud para el uso de un bien o servicio*.

Luego se advierte la necesidad de que la calidad pueda y deba extenderse a otras áreas de la empresa, ajenas al sub-sistema producción, al que había venido circunscripta, ya que comienza a observarse que la calidad de la imagen de una empresa no depende sólo de lo que hace el sistema productivo, sino de todas las tareas que completan un ciclo de la actividad de la empresa.

En virtud de este último argumento, el autor W.E. Deming (1989) planteó el concepto de "*calidad total*", entendiendo la empresa como una cadena de suministradores-clientes de forma que cada individuo es cliente de la persona que le suministra información o material para realizar su trabajo, y a la vez suministrador de la persona a quien entrega ese trabajo realizado. Lo expuesto lleva a señalar que se está ya hablando de un *proceso de mejora continua de la calidad*. Aquí la calidad viene determinada por la de su eslabón más débil, por lo que resulta necesario que la calidad de toda la cadena sea uniforme y máxima al mismo tiempo, pues de otro modo se producirán importantes fluctuaciones en la calidad del resultado.

Del modelo que propuso Deming (1989), puede deducirse que un defecto en la calidad tendrá mayor incidencia cuanto mayor sea el nivel de la escala jerárquica donde se produzca. Por lo tanto, queda claro que el problema de la calidad debe ser asumido plenamente por la alta dirección de toda organización, aspecto que ha sido incorporado a las normas *ISO* que definen el modelo de administración orientado a procesos, que se desarrolla en detalle más adelante en este capítulo.

## **7.2 Concepto de calidad**

Siendo la Administración una disciplina que tiene como objeto de estudio a las organizaciones, bien vale advertir que el campo de la misma es el de una ciencia joven. Existen términos a los que todos los autores no otorgan el mismo significado, y muchos conceptos no son definidos del mismo modo. La calidad no escapa tampoco a ello. En este, sentido cabe también recordar que las Normas *ISO 9001* y *9004* hablan de

sistemas de gestión, o modelo de sistema de gestión con orientación a procesos. En la presente obra, se utilizarán como sinónimos tanto esta terminología como la de sistema de administración, o modelo de sistema de administración con orientación a procesos.

Se ha hecho un breve recorrido histórico de los caminos transitados en la elaboración de los conceptos de calidad. Corresponde ahora tratar de encuadrar un concepto actual y más uniforme.

En su acepción más vulgar, decir que un objeto o servicio es de calidad equivale a afirmar que posee unas cualidades que lo apartan de lo común, que, de algún modo, lo hacen más excelente, le dan una cierta distinción o excepción respecto de lo corriente o cotidiano.

La contestación a la pregunta ¿qué es la calidad? puede intentarse desde una orientación esencialista, es decir, desde la naturaleza propia de la calidad. En este caso siempre es posible llegar a juicios como el que se recoge a continuación: algunas cosas son mejores que otras, es decir, se podría concluir que unas son de más calidad que otras. ¿Cómo se puede saber lo que es, o saber que existe tal calidad? En realidad, sí existe a todos los efectos prácticos. ¿En qué otra cosa se basan las notas o calificaciones dadas a los alumnos? ¿Por qué otro motivo las personas pagan auténticas fortunas por algunas cosas y por qué se tiran otras a la basura? Es evidente que algunas cosas son mejores que otras. Pero ¿qué es lo mejor”?

Tratar de responder a la pregunta ¿cuál es la esencia de la calidad? no parece un camino fácil. Los tratadistas de la calidad han preferido enunciar definiciones instrumentales, que sean útiles para el objetivo que se persigue, en lugar de definiciones esenciales, mediante las que se pretenda decir qué es la calidad. *Las definiciones instrumentales sirven para el objetivo de intentar implantar la calidad, de poder medirla, de poder controlarla, de poder establecer lo que el sujeto reconoce como de calidad y lo que no.*

Las definiciones que se expresan a continuación están indicando por un lado la disparidad de opiniones de los principales autores sobre el significado del término, y por otro la posibilidad de llegar a un concepto que pueda recoger la opinión más

aceptada o que pueda ofrecer alguna clase de síntesis. De este modo, se ha expresado que la calidad es:

- ☞ Cumplir las especificaciones, según Crosby (1987).
- ☞ Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente, según J. Juran (1990).
- ☞ Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado, según W.E.Deming(1989).
- ☞ El resultado total de las características del producto y/o servicio de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente, según A.V. Feigenbaum (1956).
- ☞ El costo que un producto impone a la sociedad desde el momento de su concepción, según Taguchi(1989).

Todas estas definiciones recogen el enfoque con el que cada autor contempla el término calidad y el concepto en el que se basan para exponer sus tesis sobre la consecución de la misma.

### 7.3 El concepto de calidad según las normas ISO

La preocupación por el problema de la calidad ha hecho que la *International Standar Organization* (ISO) redacte unas normas que son seguidas totalmente, o en la mayoría de sus especificaciones, por los países de la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá y otros países industrializados. Estas normas reciben la denominación general de ISO 9000. Más adelante se hará una breve referencia a las mismas.

Según la norma ISO 9000/2000, “calidad es la *facultad* de un conjunto de *características* inherentes de un *producto, sistema* o *proceso* para cumplir los *requisitos* de los *clientes* y de otras *partes interesadas*” (AENOR, 2000). Se señala también que, el término calidad puede ir acompañado de adjetivos como: *pobre, bueno* o *excelente*.

A continuación, se expresa el significado dado por la norma ISO 9000/2000 (DIS) a algunos de los términos que son de interés para la mejor comprensión del contenido de los próximos capítulos, y que a su vez componen la definición de calidad dada:

- **Característica:** rasgo diferenciador. Existen varias clases de características:
  - físicas:* por ejemplo, características mecánicas, eléctricas, químicas, biológicas, etc.
  - sensoriales:* por ej. relacionadas con el tacto, olfato, el gusto, la vista, el oído
  - de comportamiento:* por ej., relacionadas con la cortesía, honestidad, veracidad
  - de temporalidad:* por ej. puntualidad, fiabilidad, disponibilidad
  - ergonómicas,* por ej. características psicológicas o lingüísticas, o relacionadas con la seguridad humana.
- **Producto:** resultado de un proceso.
- **Sistema:** es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúan entre sí.
- **Proceso:** sistema de actividades que utilizan recursos para transformar entradas en salidas.
- **Requisito:** necesidad o expectativa establecida o habitualmente implícita u obligatoria. Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas.
- **Partes Interesadas:** Persona, organización o grupo que tenga un interés compartido en el éxito o resultado de una organización. Ejemplos: clientes, sociedad, Estado, empleados, propietarios, suministradores. Un grupo podría ser también una organización, parte de ella o un grupo de organizaciones.

#### **7.4 Objetivos para una organización que quiera lograr calidad de clase mundial**

La pregunta que es necesaria formularse ahora es sin duda la siguiente: *¿qué es lo que debieran hacer las organizaciones argentinas para lograr calidad de clase mundial para el cliente en los bienes y servicios que produce?*

Si bien es una pregunta cuya respuesta puede involucrar dimensiones macros, como el rol del Estado, como lo señalan Bateman y Snell(1999), se pueden destacar los siguientes objetivos como sólidas guías orientadoras de una administración moderna para que las organizaciones de nuestro medio puedan alcanzar una calidad de clase mundial:

- ☞ *Proporcionar un servicio básico:* Lo fundamental es más importante que lo ostentoso. El desempeño debe ser clave y no una falsa promesa. El cliente de un servicio tan simple como puede ser la plomería, la electricidad, el servicio mecánico del automóvil o servicio de alojamiento, también espera competencia, responsabilidad, respeto por lo prometido y explicaciones. Así por ejemplo, los clientes de una hostería o un hotel de Cafayate o Cachi, desean una habitación limpia, segura, que se les cumpla lo prometido y que se los trate con respeto y cortesía. Lo señalado no son necesidades ni expectativas del cliente que deban ser consideradas extravagantes, desmedidas o poco razonables, como muchas empresas y empresarios de nuestro medio suelen considerar, hasta suele no tenerse presente que el cliente está pagando por el servicio que va a recibir.
- ☞ *Confiabilidad:* El capital confianza es algo que para construirse necesita de tiempo y conductas determinadas, pero para perderlo solo basta poco tiempo y una sola conducta equivocada. “Hard Rock Café” posee una filosofía para su confiabilidad que la resume en esta frase: “cuidado con cometer un error en el primer momento, pero si sucede, hay que corregirlo antes de que le llegue al cliente”.
- ☞ *Escuchar a los clientes:* Toda empresa posee fortalezas y debilidades, pero muchas de ellas aunque las conozcan, no tienen adecuada información de los impactos que generan en el cliente. Por ello, es importante aprender de los clientes las fortalezas y debilidades del servicio de la empresa, para lo cual, es necesario desarrollar un sistema completo de información sobre la fidelidad de la clientela y la calidad del servicio. Por ejemplo un hotel podría realizar una evaluación de las razones que generan las llamadas internas de los huéspedes, y descubrir que un 80% de las mismas se originan por la falta de elementos de baño y de guías telefónicas, con lo cual conociendo esta información, se puede mejorar la calidad

del servicio y el costo que genera un movimiento inoportuno y no planificado del personal.

- ☞ *Escuchar a los empleados:* tan importante como investigar a los clientes es conocer qué piensan los empleados. Los que están en contacto con el cliente ven y saben a menudo como se deteriora un servicio, y lo saben a partir de la información privilegiada que reciben del cliente a través de quejas o reclamos, pues están en contacto todos los días con el sistema que genera el servicio, y tienen el privilegio de poder advertir las primeras señales del deterioro del servicio antes que sus consecuencias lleguen al cliente.
- ☞ *Ponerse en el lugar del cliente:* El cliente espera que sean justos con él. Para entender lo que el cree justo, el empresario o el administrador de una organización debe preguntarse “¿es esto justo para el cliente? ¿me gustaría que me lo hagan a mi? Si no somos justos con el cliente, en un mundo de tantas alternativas, el cliente puede no volver nunca más a la empresa si desconfía de ella, y además puede comentar a sus seres queridos o amigos de lo que ha vivido. Tratándose del Estado, que no posee competidor en sus misiones esenciales, el daño es mayor, porque el ciudadano puede llegar a perder la confianza en su única alternativa, luego nada de lo que el Estado proponga será creíble, y la sociedad puede llegar responder en sentidos contrarios a guías orientadoras para su funcionamiento armónico.
- ☞ *Superar las expectativas del cliente:* Ya se ha señalado que las organizaciones deben generar confianza al cliente y partes interesadas, pero es importante destacar que un cliente busca un bien o servicio para satisfacer dos requerimientos: *una necesidad y una expectativa*. La necesidad puede ser una comida en un restaurante, pero a cualquier persona le agradecería que además de una buena comida la traten con cortesía y amabilidad, y hasta le asesoren sobre no elegir demasiada comida, por ejemplo.

### 7.5 Sistema de administración orientado a procesos

El modelo que se muestra gráficamente en la Figura 4.14, no refleja los procesos a un nivel detallado, pero cubre todos los requisitos para entender y constituirse en una guía estándar de la acción organizacional basada en una concepción sistémica de la gestión orientada a procesos. Su concepción está basada en el enfoque sistémico antes desarrollado y en el principio de gestión de la calidad denominado *mejora continua*.

El modelo reconoce que los usuarios y otras partes interesadas juegan un papel significativo en la definición de las entradas al sistema, pues como ya ha sido mencionado, es a partir del *usuario* y de las *partes interesadas* que se deben delinear y definir sus necesidades y expectativas, y son estos dos componentes los que deben orientar luego la manera de organizar los procesos y sub-procesos necesarios para dar una respuesta en consecuencia.

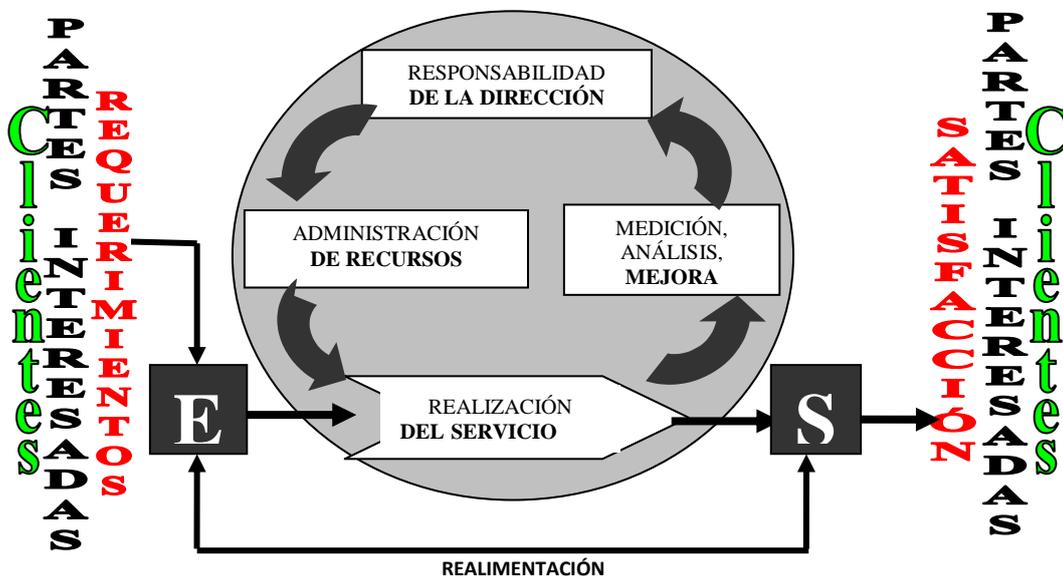


Figura 4.14: Modelo de sistema de administración de la calidad con orientación a procesos (adaptación norma ISO 9001:2000)

En primer lugar, debe recordarse que el modelo que se presenta en la Figura 4.14 surge de los fundamentos de las normas ISO 9001 y 9004, en las que se identifica como “modelo de orientación a procesos para la gestión de la calidad”, y que en esta obra se identifica como “sistema de administración de la calidad con orientación a procesos”.

En este modelo, se separan los clientes de las partes interesadas, para hacer una distinción del cliente directo y de las otras partes que participan del proceso y del resultado, sin las cuales el resultado final no se concretaría y no llegaría al cliente o usuario de la organización. Claro está, que el cliente es también una parte interesada, razón por la cual, las normas ISO cuando plantean el “modelo de orientación a procesos”, expresan que las entradas nacen de las partes interesadas y los resultados obtenidos tienen como destino las mismas. Para una mejor comprensión, conviene recordar lo dicho en el punto 7.3 sobre el concepto de partes interesadas: “Persona, organización o grupo que tenga un interés compartido en el éxito o resultado de una organización, ejemplos: clientes o usuarios, sociedad, Estado, empleados, propietarios, suministradores. Un grupo podría ser también una organización, parte de ella o conjunto de organizaciones”.

### **7.5.1 Entradas del sistema**

Las principales entradas al sistema que permitirán guiar la planificación de las formas organizativas que tendrán los procesos y sub-procesos pueden resumirse en las siguientes:

- necesidades y expectativas de los usuarios y de otras partes interesadas
- oportunidades de mejoras
- la tecnología disponible
- las lecciones aprendidas en experiencias anteriores
- otros recursos disponibles
- las habilidades y conocimientos del personal

A las expuestas, además de otras, pueden agregarse como entradas la información y los condicionantes propios del ambiente tanto externo como interno a la organización de que se trate (políticos, económicos, internacionales, etc.).

### **7.5.2 Salidas del sistema**

Las principales salidas del sistema, producto del proceso y evaluación a que serán sometidas las entradas, pueden resumirse en las siguientes:

- resultados en términos de satisfacción de necesidades y expectativas de usuarios y otras partes interesadas
- habilidades y conocimientos necesarios para el personal
- brechas generacionales en el personal
- necesidad de nuevos recursos
- innovación tecnológica
- nuevas necesidades y expectativas
- responsabilidad y autoridad para la ejecución
- indicadores para el logro y evaluación de mejoras

Estas salidas son meramente enunciativas como para guiar la comprensión del funcionamiento del sistema, y sin duda que pueden agregarse otras.

### **7.5.3 Dinámica del sistema. Proceso**

El proceso que se muestra en el interior del sistema, es decir su dinámica o su evolución en el tiempo, está indicando que su motor se enciende a partir de la *responsabilidad de la dirección*, y que luego de la realización del proceso, que culmina con un servicio o un producto para satisfacer necesidad y/o expectativa de un cliente - usuario o parte interesada, le sigue una fase de *medición, análisis y mejoramiento*. Es decir, que su funcionamiento tiene la lógica dominante del principio de “mejora continua” abordado en capítulos anteriores. Una gestión no es eficiente ni eficaz por obtener un resultado, sino por medirlo, analizarlo y disponerlo a generar una nueva

mejora, para obtener otro resultado mejor y a él someterlo nuevamente al mismo proceso. En este sentido, las “salidas” del sistema tienen un doble destino: por un lado, como se ha dicho, se convierten en entradas de otro sistema receptor, pero por otro, y esto es fundamental, son vías de “retroalimentación” para el mismo sistema, aportando nuevos elementos en la próxima etapa.

En el marco de este modelo de sistema de gestión, a la alta dirección le corresponde:

- establecer políticas y objetivos, y guiar a la organización
- proveer a la organización de una forma de funcionamiento compatible con las nuevas tecnologías informáticas y de comunicaciones actuales y disponibles en muchas instituciones del sector público
- instalar la cultura de la mejora continua en las prestaciones actuales
- definir un enfoque de mediciones periódicas de sus prestaciones

Debe destacarse también que, la clave para que el sistema logre los beneficios para los usuarios y otras partes interesadas, es instalando una cultura de sostenimiento e incremento de la satisfacción de necesidades y expectativas. En este sentido, el desarrollo de las políticas y la implantación de planes para lograr los objetivos constituyen la responsabilidad de la dirección, pero también es su responsabilidad involucrar al personal de la organización en el objetivo final de la búsqueda de mejoras en la satisfacción de necesidades y expectativas.

Además, debe tenerse presente que, el sistema de gestión de la calidad que adopte una organización, tiene que ser apropiado a su tamaño o dimensión estructural. Esto también debe ser concebido como uno de los objetivos de calidad de la organización, pues la calidad también tiene que ver con la relación costos-beneficios, y en este sentido, la dimensión de un sistema tiene que ser tal que su costo sea inferior a los beneficios que su implementación proporcione.

## 8. PROCESOS. CONCEPTO. DISTINCIÓN ENTRE SISTEMA, PROCESO, ACTIVIDAD Y PROCEDIMIENTO

Antes de abordar fundamentos teóricos que faciliten la comprensión de los beneficios de la implementación de una cultura de mejora continua de los procesos que conforman los sistemas administrativos de una organización, resulta necesario delimitar los conceptos de sistema, proceso y procedimiento para poder planificar de forma eficiente el abordaje de la solución de los problemas de gestión de cualquier organización.

### 8.1 Sistema

El concepto de sistema, tal y como se ha explicado en la Unidad 2, se acerca a la idea de una unidad compleja integrada por varias partes que sirven a un fin común. Si bien la palabra sistema puede tener muchas connotaciones, todas ellas pueden confluir en la idea de un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado será mayor que el resultado de las unidades o partes si funcionaran en forma independiente.

En este sentido, el sistema implica “un conjunto organizado que representa un todo armónico en donde cada una de sus entidades o partes componentes están unidas y ordenadas de un modo lógico que encadena su acción hacia un objetivo determinado”.

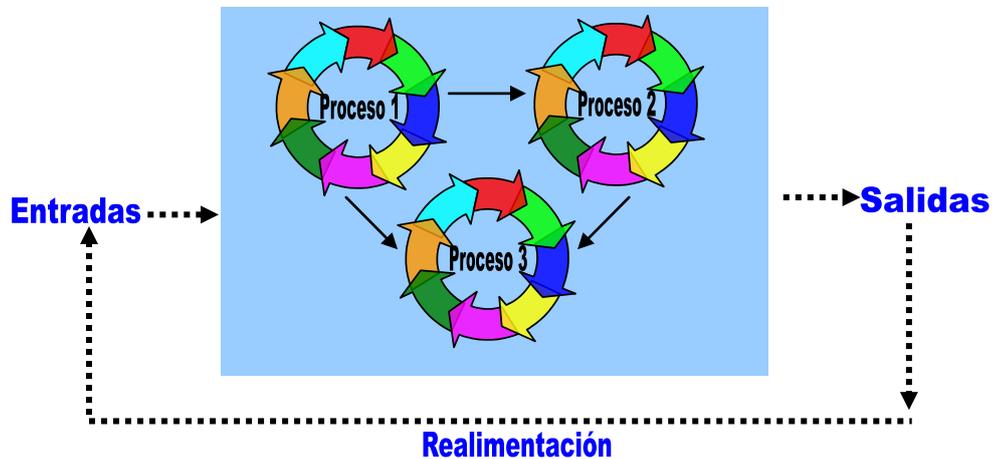
Por su parte el autor Ludwing von Bertalanffy<sup>9</sup>, define a un sistema como “un todo organizado o complejo, un conjunto o combinación de cosas o partes que constituyen una totalidad intrincada o unitaria”.

Desde el punto de vista de los procesos, y en línea con las definiciones anteriores, se puede conceptualizar a los sistemas como: *conjuntos organizados de procesos que representan un todo armónico, en donde cada proceso componente está*

---

<sup>9</sup> BERTALANFFY, Ludwing von, (1976): Teoria Geral dos Sistemas. Editorial Vozes. Petrópolis. Brasil.

unido a otro y ordenado de un modo lógico que encadena su acción hacia un objetivo determinado por el sistema (Figura 4.15).



**Figura 4.15:** Enfoque sistémico de procesos

La Figura 4.15 facilita comprender que la calidad de los sistemas dependerá de la calidad sus procesos, es decir, si no se mejoran los procesos, los sistemas de una organización no posibilitarán una gestión eficiente de la misma.

## 8.2 Proceso

Definido el sistema es necesario ahora conceptualizar a sus elementos o partes componentes, es decir, los procesos.

Un proceso puede definirse como *una secuencia de tareas o actividades interrelacionadas que tiene como fin producir un determinado resultado (producto o servicio) a partir de ciertos elementos, materias primas, recursos, información, etc..* Pero también es necesario destacar que todo proceso debe ser concebido como una secuencia de actividades que agrega valor mientras se va generando un determinado producto ó servicio. Se ha señalado que la calidad de los sistemas depende de la calidad de sus procesos, pero ¿de qué depende la calidad de los procesos?

Si bien es cierto que la calidad de los procesos puede depender de muchos aspectos, no es menos cierto que cuatro de ellos son fundamentales para desarrollar calidad en los mismos:

- a) Diseñar los procesos a partir de la necesidad y expectativas de los clientes-usuarios de la organización.
- b) Materializar los procesos en instrumentos que los formalicen.
- c) Definir estándares de calidad para medir su desempeño.
- d) Mejorar continuamente su desempeño a partir de la definición de estándares de calidad.

Como el término estándar de calidad no se abordará en el desarrollo de este trabajo conviene dejar expresado el concepto aunque sea brevemente.

Un estándar de calidad puede definirse como “una declaración explícita y formal de compromisos de gestión que una organización está dispuesta a dar a conocer”. Los estándares generan expectativas de calidad, acordes con el medio en que se desarrolla la actividad.

Fijar estándares de calidad significa que la organización debe determinar previamente y dar a conocer luego, los atributos ó características de calidad que deben poseer cada uno de sus productos o servicios (procesos), los que deberán responder a necesidades y expectativas de los clientes.

### **8.3 Proceso, actividad y procedimiento. Necesidad de su distinción**

Es necesario destacar que no deben confundirse el proceso y la actividad con los procedimientos.

Un procedimiento es la *forma específica para llevar a cabo una actividad de un proceso, es decir, los procedimientos indican en detalle la forma de llevar a cabo actividades o partes de un proceso.*



Figura 4.16: Proceso, actividad y procedimiento

Para visualizar gráficamente la diferencia entre estos conceptos (proceso, actividad y procedimiento), podemos recurrir a un ejemplo de proceso de “catering de un hospital”, que a nivel macro se puede observar como conformados por las cuatro principales actividades siguientes: 1) Diseño de la dieta, 2) Aprovisionamiento de materias primas, 3) Preparación comidas (cocina) y 4) Entrega.

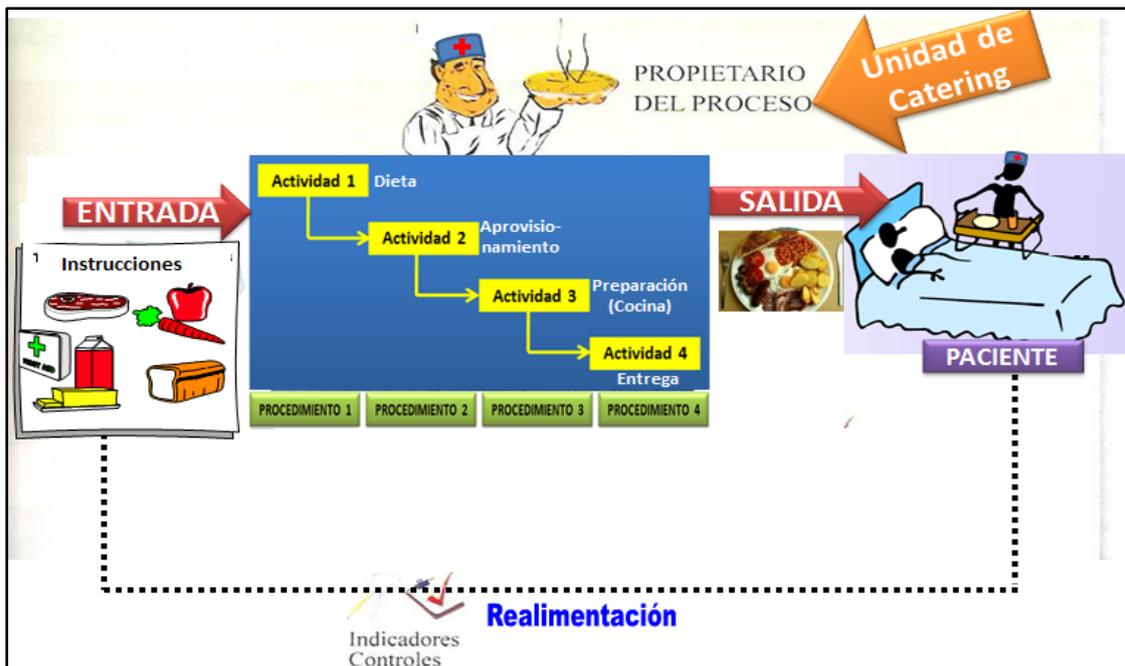


Figura 4.17: Proceso de catering

En la Figura 4.17 puede observarse dicho proceso, en cuya gráfica se advierte claramente la diferenciación entre el proceso, sus actividades y la necesidad de procedimientos para cada una de las cuatro actividades mencionadas.

#### **8.4 Propietario del proceso**

Para poder asignar responsabilidad y organizar planes de mejora continua de los procesos es necesario definir y designar *el propietario del proceso*. Este concepto es importante, porque la idea de propiedad implica en sí misma asumir responsabilidad por el cuidado de una cosa (normalmente las personas suelen preocuparse más por las cosas o bienes de su propiedad), por eso quizás sea más adecuado el término “propietario” que “responsable” de un proceso.

La definición de propietario de un proceso puede hacerse a nivel de personas, de puestos de trabajo y/o de unidades organizativas. Lo que se pretende es generar ese compromiso de cuidado y mejora del proceso, y dependerá de la jerarquía del proceso para que la designación de propietario se asigne a un área, una unidad organizativa, un puesto de trabajo o una persona.

#### **8.5 El cliente como elemento fundamental de un proceso**

Debe destacarse que como elementos de un proceso, además de las entradas, los resultados, el propietario, los procedimientos y los indicadores de control o estándares de calidad de un proceso, existe uno fundamental que debiera significar el punto de partida del diseño y mejora de todo proceso: el cliente del proceso, este cliente puede ser interno o externo.

Normalmente se piensa en el cliente externo, pero existe otro tipo de cliente, el interno, es decir, aquel empleado, puesto de trabajo o unidad organizativa que recibe el resultado de otro proceso o subproceso, al cual debiera darse el mismo trato que se pretende con el cliente externo; de lo contrario el resultado final (resultado del sistema) que reciba el cliente externo tendrá el defecto de una sinergia negativa, es

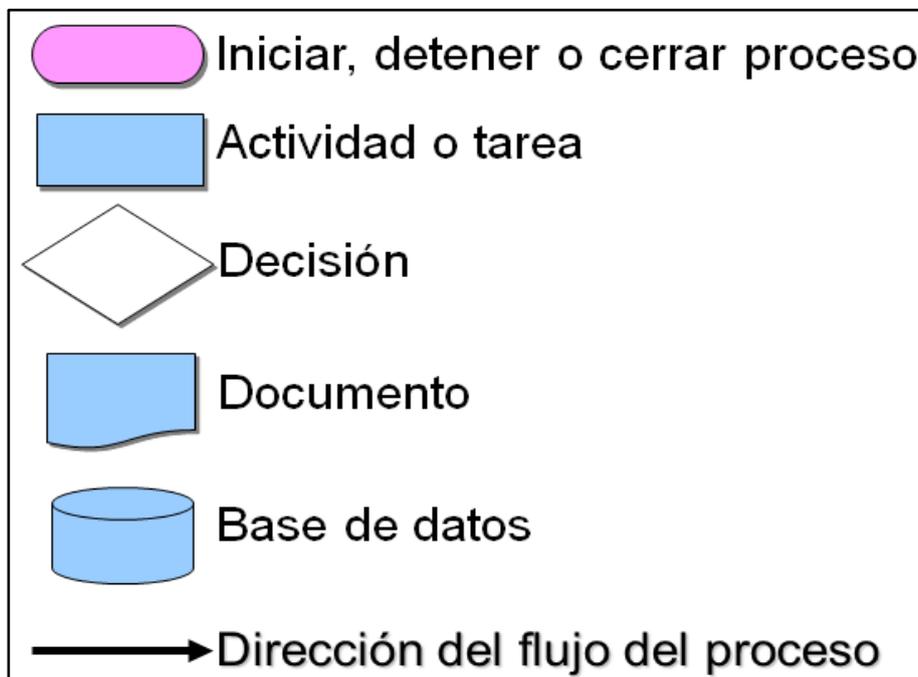
decir, los errores o la falta de calidad de ciertos procesos o subprocessos multiplicarán el efecto de la mala calidad de los sistemas administrativos de una organización, traduciéndose en resultados que no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes externos.

## 8.6 Gráfica de procesos

La gráfica de un proceso, también conocida como Diagrama de Flujo del proceso, se utiliza para mostrar la secuencia de actividades, puntos de decisiones clave, vías alternativas, impresiones y reacciones en un proceso.

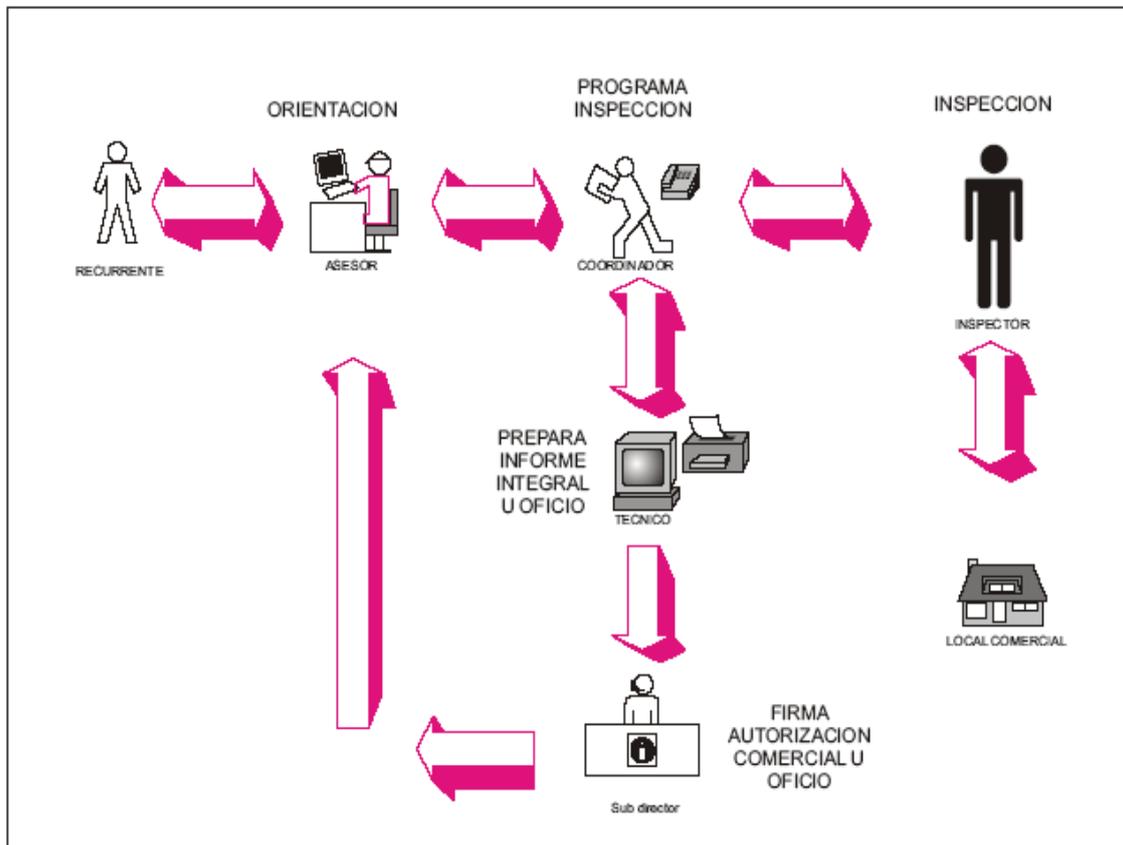
Un Diagrama de Flujo es una forma sencilla de modelizar gráficamente un proceso existente, nuevo o revisado, y posee muchas ventajas a la hora de comparar modalidades de procesos y orientar acciones de mejora.

Hay muchos símbolos pormenorizados que se pueden usar en los Diagramas de Flujo. Afortunadamente es posible elaborar el 80% de los diagramas de procesos con el 20% de los símbolos disponibles (ver Figura 4.18).



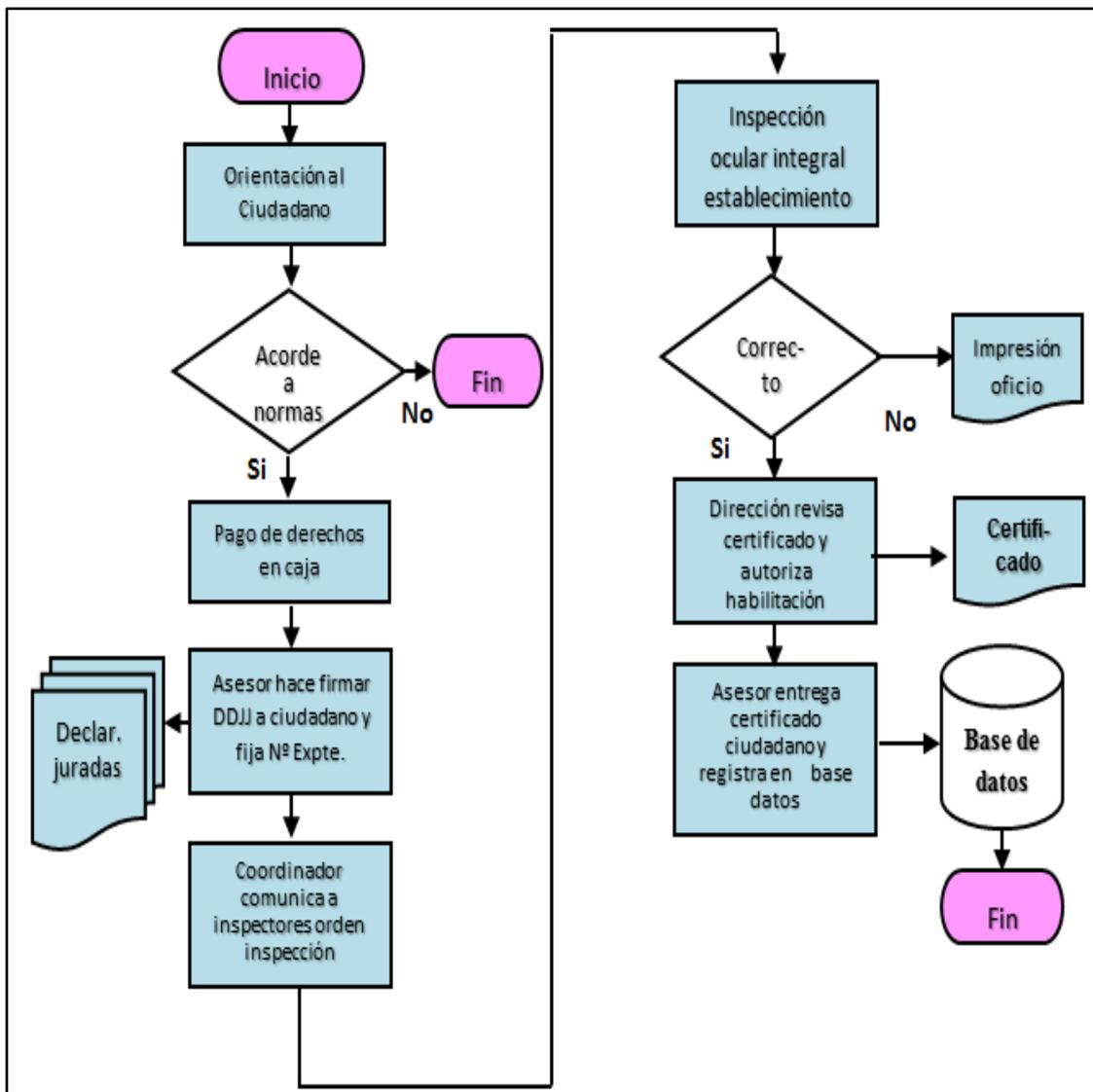
**Figura 4.18:** Símbolos básicos para graficar procesos

Cabe aclarar que existen varios tipos de diagramas de flujo. El Diagrama de Flujo más sencillo, se puede construir con figuras y el símbolo de dirección de flujo del proceso (ver Figura 4.19).



**Figura 4.19:** Trámites solicitud de licencia de empresa representado mediante un diagrama de flujo sencillo

El proceso graficado en la Figura 4.19, se puede modelizar también mediante un Diagrama de Flujo en detalle, utilizando todos los símbolos anteriormente presentados en la Figura 4.18. Esta modelización gráfica del proceso de solicitud de licencia de empresa puede observarse en la Figura 4.20.



**Figura 4.20:** Modelización proceso “solicitud de licencia de empresa” graficado mediante un Diagrama de Flujo detallado

Para aportar mayor información al funcionamiento, seguimiento y control de los procesos, conviene diseñar lo que se denomina una “ficha del proceso”. En la misma se deben describir aquellas características que sean relevantes para el control de las actividades definidas en el proceso.

Si bien el diseño de una ficha de proceso podría tener distintos estilos, lo importante es destacar que la misma debiera contener como mínimo la información comprendida en el diseño de la Figura 4.21.

UNIDAD	Proceso		Código del Proceso
Proceso: <b>Solicitud de licencia de empresa</b>	Propietario del proceso:		
Misión del proceso (Objetivo General):			
Entradas (Insumos):			
Salidas (Resultados):			
Clientes:			
Inspecciones (Control):			
Estándares de Calidad (Indicadores de Control):	Registros de Control (Asiento de la Información):		

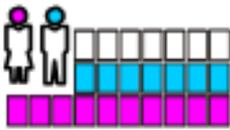
**Figura 4.21:** Ejemplo de ficha control de un proceso

**Universidad Nacional de Salta**  
**Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales**

**Área ADMINISTRACIÓN**

**ANEXO:**  
**Trabajos Prácticos**

**Salta, enero de 2019**



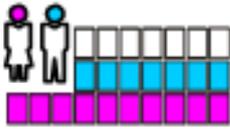
Universidad Nacional de Salta  
Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales  
Cátedra: *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN*

Año  
2019



**Trabajo Práctico N° 1:  
ORGANIZACIONES**

1. Expresar el concepto de organización como institución social e indicar cinco puntos centrales del mismo.
2. Señalar cinco ejemplos de organizaciones que funcionan en el sistema social de Salta.
3. ¿Cuáles son los países de la Tierra cuyos sistemas sociales no poseen organizaciones?
4. ¿Puede llegar a existir una sociedad o sistema social sin organizaciones? **COMENTAR ESTA AFIRMACIÓN**
5. Señalar los cinco objetivos básicos de una empresa moderna y con responsabilidad social.
6. Explicar brevemente fundamentos de los siguientes objetivos de una empresa: a) equilibrio financiero, b) eficiencia ecológica, c) responsabilidad social.
7. “Legalidad” y “legitimidad” de fines son conceptos idénticos en la organización. **VERDADERO-FALSO. JUSTIFIQUE.**
8. Un objetivo de una organización se considera *legal* cuando no está impedido o prohibido por las leyes vigentes en un sistema social, pero ello no significa que sea considerado un objetivo *legítimo*. **VERDADERO-FALSO. JUSTIFIQUE.**
9. Explique la diferencia conceptual que existe entre “misión” y “visión” de una organización.
10. Toda organización primero tiene que definir la “Visión” y luego la “Misión”. **VERDADERO-FALSO-JUSTIFIQUE**
11. Para las siguientes organizaciones indique su “entorno específico o micro entorno” y su “entorno general o macro entorno”:
  - a) Restaurant “El Churrasquito”
  - b) Heladería “Delicias Salteñas”
  - c) Discoteca “La Facu”
  - d) Panadería “La Medialuna”
  - e) Universidad Nacional de Salta
  - f) Municipalidad de Salta
  - g) Hospital San Bernardo
12. El Conflicto Organizacional se produce porque la organización no ha definido su Misión y su Visión. **VERDADERO-FALSO-JUSTIFIQUE**



**Universidad Nacional de Salta**  
**Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales**  
*Cátedra: PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN*

**Año**  
**2019**

**Trabajo Práctico Nº 2:**  
**ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA ORGANIZACIÓN**

**CASO 1**

**La Veloz Autobuses S.A.**



Considerando a la empresa La Veloz Autobuses S.A. como el “**metasistema observado**”; en una sola gráfica muestre la ubicación jerárquica de los siguientes sistemas y subsistemas: a) Sustantivo, b) de Apoyo, c) Transporte Interurbano, d) Transporte Urbano, e) Mantenimiento de Autobuses, f) Servicio de Vigilancia.

**CASO 2**

**El Hospital Privado “Al Servicio de su Salud”**



El Hospital Privado “Al Servicio de su Salud” se ha organizado sobre la base de dos grandes sistemas: 1) Sistema de Especialidades Médicas y 2) Sistema de Servicios de Apoyo. A su vez cada uno de estos sistemas está conformado por los siguientes sub-sistemas:

- | SISTEMA “ESPECIALIDADES MÉDICAS |
|---------------------------------|
| 1. Traumatología y ortopedia    |
| 2. Anestesiología y reanimación |
| 3. Cirugía menor                |
| 4. Cirugía cardiovascular       |

- | SISTEMA “SERVICIOS DE APOYO” |
|------------------------------|
| 1. Catering                  |
| 2. Limpieza                  |
| 3. Lavandería                |
| 4. Ambulancia                |

**Trabajo a realizar:** Con la información disponible y en una sola gráfica presente el diseño sistémico del Metasistema Hospital Privado “Al Servicio de Su Salud”, ubicando en la misma sus sistemas y sub-sistemas componentes.

**CASO 3**

**Municipalidad “La Esperanza”**



El sistema sustantivo de la Municipalidad La Esperanza del interior de Argentina posee el siguiente diseño sistémico:

- 1) Sistema de Recolección de Residuos, compuesto por los siguientes subsistemas: a) Residuos Domiciliarios, b) Residuos Patológicos c) Residuos de Parques y Jardines.
- 2) Sistema de Parques y Jardines, compuesto por los siguientes subsistemas: a) Diseño de Parques y Jardines, b) Mantenimiento de Parques y Jardines.

**Consigna:**

1. En una sola gráfica presente el diseño sistémico del metasistema Municipalidad “La Esperanza”
2. Observando la gráfica desarrollada en el punto 1 señale un ejemplo de: metasistema, sistema y subsistema.

## Trabajo Práctico N° 2: Continuación...

### CASO 4

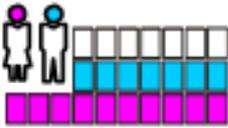


A continuación se menciona una lista de sistemas que tienen jerarquías y niveles de inclusión diferentes, y todos ellos parecen pertenecer al Sistema de Salud Pública de la Provincia de Salta:

- Sistema de Salud Pública de la Provincia de Salta
- Sistema de Hospitales Públicos
- Sistema Hospital San Bernardo
- Sistema Hospital Papa Francisco
- Sistema Hospital Del Milagro
- Sistema Sustantivo Hospital San Bernardo
- Sistema de Quirófanos Hospital San Bernardo
- Sistema de Emergencias Hospital San Bernardo
- Sistema de Apoyo Hospital San Bernardo
- Sistema de Limpieza Hospital San Bernardo
- Sistema de Vigilancia Hospital San Bernardo

### **Consigna**

1. Aplicando los conocimientos teóricos adquiridos en el desarrollo de las clases, realizar el diseño gráfico de la configuración sistémica de los distintos sistemas que se mencionan, utilizando el camino de la “parcialización gráfica”(sucesivas gráficas), tratando de que cada una de ellas comprenda como máximo tres niveles jerárquicos: metasistema, sistema y subsistema.
2. En una sola gráfica muestre el nivel de inclusión en que se encuentra el Subsistema de Quirófanos del Hospital San Bernardo, considerando al “Metasistema de Salud Pública de la Provincia de Salta” como nivel de inclusión “0” (cero).



Universidad Nacional de Salta  
Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales  
Cátedra: *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN*

Año  
2019

Trabajo Práctico N° 3:  
**ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**



1. Presenta gráficamente gráficamente el proceso de Administrar una organización desde una concepción sistémica.



2. Suponga que Ud. está evaluando las actividades que están comprendidas en el “Proceso de ir a clases por las mañanas”. Para este caso señale cuatro actividades principales que estarían comprendidas en dicho proceso, indicando las mismas en el orden secuencial que exige el desarrollo de dicho proceso:

**Actividad 1:** .....

**Actividad 2:** .....

**Actividad 3:** .....

**Actividad 4:** .....



3. Escriba en recuadro siguiente el significado de los siguientes símbolos o figuras que se utilizan en la representación gráfica de un proceso:

**Respuesta:**


## Trabajo Práctico N° 3: Continuación...



4. El Equipo de Mejora Continua (EMC) de un Hospital de la provincia de Salta ha solicitado a sus autoridades la formalización de un nuevo proceso para dar solución a las largas filas y exagerados tiempos de espera que deben soportar los ciudadanos para obtener un turno o cita médica.

La secuencia de actividades planificada por el EMC para el nuevo proceso de “Solicitud Telefónica de Cita Médica” es la siguiente:

ACTIVIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llamada telefónica del paciente o familiar (<i>inicio del proceso</i>).</li> <li>2. Saludo y presentación del funcionario que atiende conforme a protocolo</li> <li>3. Decisión de orientación de la llamada telefónica               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1) <i>No solicita cita médica (Error de llamada)</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Evacuar consulta - brindar información</li> <li>b. Despedirse conforme a protocolo (<i>Cierre Proceso</i>)</li> </ol> </li> <li>3.2) <i>Sí Solicita cita médica: continúa el proceso</i></li> </ol> </li> <li>4. Decisión según se trate o no de un paciente nuevo.               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Sí es paciente nuevo:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>a.1 Explicar que debe requerir datos personales para generar su Historia Clínica.</li> <li>a.2 Tomar datos y cargar en PC conforme protocolo Historia Clínica</li> <li>a.3 Informar fecha y hora de la cita médica ó turno</li> <li>a.4 Despedirse conforme a protocolo</li> <li>a.5 Registrar actuaciones</li> </ol> </li> <li>b) <i>No es paciente nuevo:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>b.1 Preguntar por el trámite y/o la especialidad médica solicitada</li> <li>b.2 Informar fecha y hora del turno</li> <li>b.3 Despedirse conforme protocolo</li> <li>b.4 Registrar en Historia Clínica del paciente</li> </ol> </li> </ol> </li> <li>5. Controlar registro en base de datos (<i>Cierre Proceso</i>)</li> </ol>

**Consigna:**

Desarrollar el “diagrama” del proceso de “Solicitud de Cita Médica Telefónica” descrito en el cuadro anterior, utilizando únicamente los 5 (cinco) símbolos que se grafican a continuación:

