

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
Facultad de Ciencias Económicas

Administración de las Organizaciones

Nilda Tañski

Septiembre, 2004



EDITORIAL UNIVERSITARIA DE MISIONES

San Luis 1870

Posadas - Misiones – Tel-Fax: (03752) 428601

Correos electrónicos:

edunam-admini@arnet.com.ar

edunam-direccion@arnet.com.ar

edunam-produccion@arnet.com.ar

edunam-ventas@arnet.com.ar

Colección: Cuadernos de Cátedra

Coordinación de la edición: Nicolás Capaccio

Armado de interiores: Javier B. Giménez

Corrección: Hedda Giraudó

Tañski, Nilda

Administración de las organizaciones. – 1a. ed. – Misiones : Universidad Nacional de Misiones, 2004.
124 p. ; 30x21 cm. – (Cuadernos de cátedra)

ISBN 950-579-010-4

1. Organizaciones-Administración I. Título.
CDD 658

ISBN 950-579-010-4

Impreso en Argentina

©Editorial Universitaria

Universidad Nacional de Misiones

Posadas, 2004

LA AUTORA

TÍTULOS

- Licenciada en Administración de Empresas (1983).
- Magister en Administración Estratégica de Negocios (2000).
- Doctorado en Administración (2001):

Títulos expedidos por la Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional de Misiones.

TRAYECTORIA DOCENTE DE GRADO Y POSGRADO

Profesor Titular Regular del Área de Administración, Facultad de Ciencias Económicas-UNaM, en las asignaturas de Relaciones Públicas, Administración, Comercialización.

Profesora de Posgrado en el Área de Marketing y Administración.

Directora de la carrera de Posgrado “Maestría en Administración Estratégica de Negocios”.

Coordinadora Académica de la carrera de Posgrado “Doctorado en Administración”, de la Facultad de Ciencias Económicas-UNaM.

Directora de la Carrera de Posgrado “Especialización en Marketing” de la Facultad de Ciencias Económicas-UNaM.

Publicaciones varias de investigación en temas de gestión.

DISTINCIONES

• Distinción de la California State University (USA) por la coordinación y organización de actividades de posgraduación de Maestrandos de la FCE- U.Na.M., en la mencionada Universidad.

• Distinción de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Málaga – España, por la coordinación del curso virtual de Posgrado “Estrategias de Supervivencia”.

- Miembro Comisión Técnica Asesora de Posgrados y de Investigación como representante de la Facultad de Ciencias Económicas, ante el Rectorado de la UNaM.

- Miembro del Comité Científico con referato de la revista Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Málaga-España, desde año 2000 a la fecha.

- Coordinadora representante de la Facultad de Ciencias Económicas-UNaM ante la CONEAU e integrante del registro de expertos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	9
Concepto de administración.....	9
Origen y evolución del pensamiento de administración	9
IMPACTOS EN LA ADMINISTRACIÓN	11
Teoría de los impactos en la administración	11
El primer impacto: F.W.Taylor	11
El segundo impacto: H. Fayrol.....	12
El tercer impacto: Hawthorne	14
El cuarto impacto: la computación	15
El quinto impacto: la teoría moderna de la organización	17
El sexto impacto: la síntesis	18
ESCUELAS Y TEORÍAS	19
Las Escuelas clásicas	19
Escuela de la administración científica (1900-1925)	19
Escuela de la administración industrial (1841-1925)	20
Escuela de las relaciones humanas (1952-1935)	20
Escuela de la sociología industrial (1935-1950)	21
Escuela de la Psicología industrial (1935-1950)	21
Escuela Neoclásica (1925-1945)	22
Escuela Estructuralista (1910-1950)	22
Escuela de la teoría de la organización (1946)	23
Escuela de la teoría de los sistemas (1950-1970)	23
La administración y la teoría de los sistemas	24
Administración estratégica, concepto	24
Principios de administración, concepto	25
División del trabajo	25
Autoridad	26
Disciplina	26
Unidad de mando	27
Unidad de dirección	27
Subordinación del interés particular sobre el general	27
Remuneración	28
Centralización	28
Jerarquía	28
Orden	29
Equidad	30

Estabilidad del personal	30
Iniciativa	30
Unión del personal	31
Ejercitaciones	32
ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS	33
Administración y gestión de las organizaciones	33
Estructura: concepto y características	33
Niveles de la organización	34
Entorno de las organizaciones	35
Organización dinámica	36
Comités y grupos de proyectos	37
Staff de apoyo	37
Cultura organizacional	37
La organización en la administración pública	38
La predeterminación de funciones	38
Ejercitación	39
ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL	41
Organización formal	41
Características	41
Rueda operativa	41
Departamentalización: concepto y clasificación	42
Criterios para departamentalizar	43
Departamentalización mediante números simples	43
Departamentalización por tiempo	43
Departamentalización por función empresarial	43
Departamentalización por territorio o área geográfica	44
Departamentalización por producto	44
Departamentalización por tipo de cliente	44
Departamentalización por canales de comercialización	45
Departamentalización matricial	45
Departamentalización por procesos	45
Organigramas: concepto y características	45
Técnicas de diagramación de organigramas	46
Manual de organización	50
Organización informal	51
Grupo humano: características, concepto, clasificación	52

El liderazgo: concepto	53
Clasificación	53
Características	53
Ejercitación	54
EMPRESAS: CONCEPTO	57
Características fundamentales	57
La principal función de la empresa	58
Empresa. Entorno (Contexto)	58
Demanda	59
Eficiencia	59
Eficacia	59
Clasificación de empresas	60
Microemprendimientos y PyMEs	64
Objetivos de las empresas	65
Niveles estructurales de las empresas	65
Empresa del Estado: concepto	65
Administración pública y privada	65
Los órganos máximos y sus funciones	66
Órganos de control	67
Principales organismos de fiscalización	69
Ejercitación	69
PLANEAMIENTO Y CONTROL	71
Introducción	71
Concepto	71
Niveles	73
Etapas	74
Elementos del planeamiento	76
Control	81
Control de gestión	81
Ejercitación	82
SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	83
Selección de medios	85
Sistemas de información: concepto y generalidades.....	87
Estructura y proceso de la comunicación	87
Comunicación vertical y horizontal	88

Comunicación formal	89
Comunicación informal	89
Tipos de comunicación, medios	89
Ejercitación	90
ADMINISTRACIÓN DE <i>MARKETING</i>	91
La función del <i>marketing</i> dentro de una estructura organizativa	91
Concepto de <i>marketing</i>	91
Marketing y estrategias	92
Participación en el mercado	92
Variables de <i>marketing</i>	92
Producto	92
Búsqueda y desarrollo de nuevos productos	93
Estrategias de los canales de comercialización	94
Funciones de los canales de comercialización	94
Clasificación de los canales	95
Precios	97
Estrategias de comunicación	98
Mercado	99
Tipos de mercado y su relación con la fijación de precios	100
Segmentación del mercado	101
Requisitos para una segmentación	101
Ventajas de la segmentación	101
Bases para la segmentación	101
Variables.....	101
Fragmentación de mercados	102
Jerarquía de las necesidades	102
Necesidades, deseos y demandas	104
Estrategia. Concepto	105
Ejercitaciones	106
BIBLIOGRAFÍA	107

INTRODUCCIÓN

ADMINISTRACIÓN: Concepto

Es una disciplina científica basada en un conjunto de principios y técnicas, que trata de combinar y coordinar los recursos para lograr los propósitos en forma mancomunada, porque individualmente sería imposible alcanzarlos.

El proceso de la administración se resume en: planificación, organización, dirección y control.

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO DE ADMINISTRACIÓN

El concepto de administración¹ está vinculado al trabajo y el hombre trabaja porque el trabajo hace posible su vida sobre la Tierra, donde vive y consume, y donde tiene que desarrollar su capacidad física y mental.

Es el trabajo lo que ha obligado al hombre a desarrollar alguna forma de administración, la cual surge de las relaciones laborales.

Desde épocas muy remotas, cuando las principales tareas del hombre eran la caza, la pesca y la recolección, ya exigían alguna forma de división del trabajo y las decisiones estaban a cargo del jefe de la tribu o de los jefes de la familia.

Cuando el hombre dejó de ser nómada y comenzó su vida sedentaria, fue por el cambio de actividad; se iniciaba en la agricultura.

La agricultura señaló también el comienzo de una forma de organización política cuya consecuencia fue el Estado. Originó la necesidad de coordinar, mejorar hombres y recursos, tanto en la producción como en la administración del Estado, y posteriormente surge la necesidad del control.

El empobrecimiento de los señores feudales, la aparición de los mercaderes ocupando un lugar importante, el descubrimiento de las nuevas rutas a las Indias y a América, modificaron las relaciones de trabajo, apareciendo una nueva herramienta, la delegación de autoridad como un condicionante en estas nuevas relaciones de trabajo.

Con el desarrollo del comercio, la familia fue dejando de ser una unidad de producción y paulatinamente fueron apareciendo las remuneraciones y demás derechos y obligaciones laborales.

La revolución industrial representó básicamente la transformación del taller artesanal en el sistema de fábrica, centralizando en ella la producción organizada por el empresario, aplicando medios mecánicos y la total división del trabajo, con miras a la fabricación en grandes cantidades de artículos en serie, rompiéndose el equilibrio social existente.

Estas nuevas relaciones sociales y del sistema industrial generaron la necesidad de la aparición de especialistas en la administración de la producción; por ello es que se inició el desarrollo de la administración tal como hoy lo conocemos.

¹ÁLVAREZ, Héctor Felipe. *Principios de Administración*, Eudecor, 2000, Buenos Aires-Argentina, Pág. 21-22.

Tal como se expresara al comienzo, hoy existe una estrecha relación entre el hombre y el trabajo.

El trabajo es necesario para el desarrollo humano individual y social, ya que permite: el autocontrol, el manejo de las energías, el dominio mental, la concentración y el desarrollo de la voluntad.

Gracias al trabajo el hombre puede materializar sus deseos, satisfaciendo sus requerimientos, y contribuye con la sociedad para que esta logre desarrollarse económicamente. Contribuye al crecimiento de las naciones.

IMPACTOS EN LA ADMINISTRACIÓN

TEORÍA DE LOS IMPACTOS EN ADMINISTRACIÓN

La administración² es una ciencia flexible y adaptativa, que va tomando de las otras ciencias lo que considera pertinente en cada momento.

La administración ha adoptado todo lo que le ha parecido bueno de la ingeniería; luego, las que corresponden a la psicología y a la sociología, y así sucesivamente.

Tomando como un hito la Segunda Guerra Mundial, diremos como aporte importante el que proporcionan los matemáticos con todos sus métodos cuantitativos; finalmente, alrededor de la década del '50, se comienza a trabajar con una idea matriz: entender a la administración como un sistema, dentro de una teoría general de los sistemas.

De esta manera podemos observar que han existido hombres fundamentales, que al mismo tiempo que sintetizaron todo lo que se conocía han promovido un impacto dentro del sistema de ideas vigentes hasta la fecha.

Entre los hechos de mayor importancia y que pueden ser considerados como impactos en administración, tendríamos los siguientes³:

1. La formación del taller o fábrica industrial moderna.
2. La primera generalización de los fundamentos de la administración de empresas.
3. La demostración de la importancia del hombre en la producción industrial.
4. La computadora electrónica.
5. La teoría moderna de la organización.
6. La teoría de los sistemas.

EL PRIMER IMPACTO: FEDERICK W. TAYLOR

Federick Taylor (1856-1915) fue el hombre universalmente reconocido como padre de la "administración científica", y por lo tanto quien inspiró un movimiento muy importante, el de la organización de empresas racionalmente encaradas con criterio moderno.

En su obra "*Principios y métodos de dirección científica*", publicada en 1911, preconizó la necesidad de separar el trabajo de planificación del de ejecución; su lema fue: "la dirección debe estudiar primero y sistemáticamente al trabajo"; después debe "desarrollar procedimientos adecuados para aplicarlos". Estableció que la dirección científica comprende una combinación de cuatro grandes principios básicos de dirección⁴.

Lo expresó así:

1. Desarrolla para cada elemento del trabajo del obrero una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos.

2. Selecciona científicamente, luego instruye, enseña y forma al obrero, mientras que en el pasado este elegía su oficio y se instruía a sí mismo, de la mejor manera, de acuerdo con sus propias posibilidades.

² PEREL, Vicente. *Teoría y Técnica de la Administración*, Macchi, 1977, Buenos Aires-Argentina, Pág. 11.

³ PEREL, Vicente. *Teoría y Técnica de la Administración*, Macchi, 1977, Buenos Aires-Argentina, Pág. 12.

⁴ PEREL, Vicente. *Teoría y Técnica de la Administración*, Macchi, 1977. Buenos Aires-Argentina, Pág. 15.

3. Coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican.

4. Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros.

Estos cuatro principios constituyen un pensamiento político; los mecanismos de la dirección científica son los estudios de tiempos, los métodos de trabajo, la división funcional de tareas, la estandarización de herramientas, la especialización en el estudio de movimientos, la instalación de un departamento de planeamiento, la disposición del principio de excepción para la dirección, el uso de reglas de cálculo y otros implementos que ahorran tiempo, las tarjetas de instrucción para cada obrero, las bonificaciones importantes cuando se desarrollan bien las tareas, la codificación mnemotécnica, los sistemas de ruteo y el sistema moderno de costo. Es imposible desconocer el impacto que tuvo la dirección científica en las primeras décadas del siglo XX. Fue impactante no solamente en Estados Unidos, sino en otros países como Francia, Italia, Alemania, Holanda, Rusia y Japón. Las tropas norteamericanas que desembarcaron en Europa durante la Primera Guerra Mundial llevaban consigo la dirección científica en todos los aspectos vinculados con su logística. Lograron mejoras importantísimas en todo lo relacionado con los aspectos productivos, la utilización del equipo, la mano de obra y materiales; el “impacto” se notó desde los costos hasta el control de calidad. Sin ningún lugar a duda, Taylor fue el que determinó que solamente la investigación basada en métodos científicos es la que permitía buenos logros.

Podemos decir que los principios de investigación, normalización, planeamiento, control y cooperación, forman todavía ahora la base más importante de toda administración industrial que se respete, y todo se debe a Taylor.

Con él se logra la cadena de montaje y la racionalización industrial, en todas sus etapas.

EL SEGUNDO IMPACTO: HENRI FAYOL

Fayol fue un gran hombre y escritor. Nació en 1841 y murió en 1925. Su más famoso libro, “*Administración Industrial y General*”, fue publicado en Francia en 1916, nueve años antes de su muerte, cuando Fayol era ya casi un octogenario, con toda una vida dedicada a la investigación y a la administración⁵.

Esta publicación tardía demuestra la importancia que el mismo Fayol dio a su obra, en cuanto a la necesidad de presentar a sus contemporáneos un cuerpo de doctrina pensado y elaborado en un decurso de casi un cuarto de siglo. No se trata, sin embargo, de una obra voluminosa; el libro fundamental de Fayol tiene escasamente poco más de cien páginas.

Fayol se gradúa de ingeniero civil de minas en 1860 a los 19 años de edad, y entra en la compañía Commambault en la que va a permanecer hasta el fin de su vida.

Fayol realiza en forma paralela su carrera profesional como ingeniero y administrador y como hombre de ciencia. En el año 1878 presenta un importante informe sobre la alteración y la combustión espontánea de la hulla expuesta al aire. Este trabajo tiene una acogida excepcional y consagra a Fayol como un hombre de ciencia. Monografía del manto carbonífero de Commambault, tarea que le lleva muchos años de pacientes estudios, en colaboración con una cantidad muy importante de hombres de ciencia de la misma materia.

Por un problema de coyuntura, en el año 1883 la empresa entra en crisis. Su dirección general cambia, y Fayol, a partir de 1888, es director general de la Sociedad; lo es hasta el año 1918, cuando pasa a ocupar el puesto más alto en las jerarquías.

Lo extraordinario y sorprendente es que desde que Fayol toma la dirección general hasta que la deja, sin que cambiara ninguno de los factores importantes, logra transformar a una empresa

⁵ PEREL, Vicente. *Teoría y Técnica de la Administración*, Macchi, 1977, Buenos Aires-Argentina, Pág. 19.

en situación de crisis en otra de plena prosperidad. La deja en estado óptimo, con un elenco de gente de primer nivel, y con un rango de ganancias más voluminoso que el más alto de su historia. Fayol, en su libro, describe así el secreto del éxito:

“En 1888 hubo un solo cambio en la forma de ejercitar la función administrativa, y sin variar ninguna otra condición, sin que los elementos adversos disminuyeran su peso, los negocios volvieron a prosperar y después no cesaron de aumentar su ritmo. Con las mismas minas, con las propias fábricas, iguales recursos financieros, idénticos mercados comerciales, el mismo consejo de administración y el mismo personal, con la sola influencia de una nueva forma de administración, la sociedad comienza un movimiento ascendente; llegué a ser muy a pesar mío, director general de esta Sociedad, precisamente en 1888. Yo extendí al conjunto de las empresas el método que me había forjado y que verifiqué durante mis veinte años de dirección en Commambault. La aplicación del método de administración positiva es a mi juicio la única causa del cambio que se produjo a partir de 1888 en la conducta de la sociedad”.

Su obra maestra, “*Administración Industrial y General*”, que debía publicarse en 1914, lo fue recién en 1916 debido a los problemas originados por el estallido de la Primera Guerra Mundial.

Fayol esperó las postrimerías de su vida para publicar sus ideas sobre administración; creía que en la teoría de administración debía procederse como en las ciencias exactas, es decir, a través de un sistema de experimentación real para convalidar la doctrina. Se trata en realidad, del *primer intento de formular una teoría general de la administración*. Fayol inició una línea de pensamiento: la escuela de la dirección como un proceso, la que toma como esencia y estructura lo que los dirigentes hacen. Esta escuela también ha sido llamada universalista o funcional. Sus primeros inicios los encontramos en Fayol; son continuadores de sus ideas, Mooney, Urwick, Koontz, Newman.

En tiempos de Fayol no existía ninguna teoría que pudiese calificarse como teoría de la administración, y ser aceptable en círculos académicos con sus fundamentos, métodos y conocimientos científicos; él se dispuso a responder a este desafío presentando a su propia teoría como un modelo completo para la enseñanza y educación en materia de administración. Comenzó entonces dividiendo las realizaciones industriales en seis actividades o funciones independientes: la técnica, la comercial, la financiera, la de seguridad, la de contabilidad y la de administración, indicando por cierto que esta última era de lejos la más importante y la que merecía mayor atención. Fayol dijo que toda actividad gerencial se componía de cinco partes: *planeamiento, organización, mando, coordinación y control*. Se pueden tomar en síntesis, estas ideas de Fayol: Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción. Organizarse es constituir el doble organismo, material y social de la empresa. Mandar es dirigir el personal. Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos. Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas. Así comprendida la administración no es ni un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los dirigentes de la empresa. Es una función que se reparte como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

La función administrativa se distingue netamente de las otras cinco funciones esenciales; es necesario no confundirla con el gobierno. Gobernar es conducir la empresa hacia el fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho posible de todos los recursos de que ella dispone; es asegurar la marcha de la organización.

EL TERCER IMPACTO: HAWTHORNE

El precursor⁶ de este tercer impacto fue Elton Mayo. Nació en Australia enseñó lógica, filosofía y ética hasta que llegó a los Estados Unidos y comenzó a realizar investigaciones industriales en 1922. A raíz de sus estudios, Elton Mayo llegó a la conclusión en los obreros industriales que, el sentido de la participación, y el considerarse un miembro del equipo o de un grupo, son fuerzas de motivación más fuertes que la iluminación del ambiente del trabajo, los periodos de descanso u otras influencias materiales similares. Mayo proveyó una evidencia (nacida en una investigación) acerca de la necesidad de comprender las motivaciones humanas y las reacciones del grupo, a fin de obtener o realizar cosas a través de la gente. Abrió de esta manera una nueva e inmensa área para el estudio y la investigación, que había sido apenas tocada o rozada por los que habían realizado tareas sobre administración y dirección hasta entonces. Dijo Mayo en su trabajo *“The first inquiry”*:

“La teoría económica, en sus aspectos humanos, es evidentemente insuficiente y además sin ningún lugar a dudas es absurda; la humanidad no puede ser descripta adecuadamente como una ola de individuos, cada uno actuando egoístamente y luchando con sus vecinos a los efectos de obtener medios materiales para sobrevivir. Estas teorías falsifican completamente las motivaciones y los impulsos de los seres humanos nos llevan a estudiar particularmente las situaciones humanas individuales. Un conocimiento de lo que realmente ocurre, un entendimiento íntimo de la complejidad de las relaciones humanas, debe preceder a toda formulación de alternativas en lo que podríamos calificar de abstracciones económicas actuales”.

Los trabajos de Mayo constituyen un impacto; por primera vez en la historia de la administración, el trabajador, el contorno del trabajo y las relaciones entre él y otros compañeros del grupo, se convierten en el foco, en el centro de interés. Por primera vez las relaciones humanas, las motivaciones de los obreros y el liderazgo gerencial se enfatizan. Se comienzan a entender como importantes las contribuciones que hacen las ciencias del comportamiento como la sociología y psicología; y que son importantes para la dirección, todo el cuerpo de conocimientos que ellas traen. Según la propia obra de Elton Mayo, expresa lo siguiente.

Finalidades y duración de la Investigación

“Los estudios experimentales de relaciones humanas, sobre los cuales trata este libro, fueron llevados a cabo en la fábrica Hawthorne de la Compañía Western Electric en Chicago; comenzaron en la primavera del ‘27, cuando cinco obreros fueron separados de un departamento operativo normal o regular a los efectos de realizar un estudio especial. En los comienzos de la investigación, el interés general estaba centrado en las relaciones entre condiciones de trabajo, y la incidencia de la fatiga y monotonía entre los obreros. Se anticipaba, que un conocimiento exacto acerca de estas relaciones, podría ser obtenido estableciendo situaciones experimentales, en la cual los efectos de las variables como la temperatura, la humedad y las horas de sueño, pudiesen ser medidas en forma separada, de los efectos de condiciones experimentales impuestas sobre el trabajo. No se dudaba que dentro del año de comenzar la investigación, o quizás antes, se podrían obtener respuestas definitivas sobre este asunto. Pero la investigación se desarrolló de una manera completamente inesperada; la mayor parte de los casos, los resultados obtenidos, en vez de proporcionar respuestas definitivas acerca de las preguntas originales, requerían un restablecimiento de la pregunta; tenían que restablecerse y reformularse hipótesis de

⁶ PEREL, Vicente. *Teoría y Técnica de la Administración*, Macchi, 1977, Buenos Aires-Argentina, Pág. 23.

trabajo. Los mismos métodos debían ser modificados, y frecuentemente se debían introducir nuevos métodos. A consecuencia de ello, la investigación debió continuarse por cinco años, del año 1927 al 1932, cuando por razones que no tienen relación con la investigación, las tareas fueron suspendidas. De la observación original de cinco obreros, la investigación, durante una de sus fases, se desarrolló y se expandió hasta incluir estudios acerca de 20.000 obreros.”

“La tarea descrita en este volumen nació de nuestra experiencia en otras investigaciones, que revelaron una deficiencia considerable en nuestro conocimiento, acerca de los factores intangibles que afectan la situación del trabajo, la moral y la eficiencia productiva de los obreros; estos trabajos previos nos indicaron, que la relación humana de las personas involucradas en el trabajo de producción tenía un efecto mucho más importante en su moral y eficiencia, de lo que previamente se habían considerado. Las investigaciones sobre las cuales este libro informa, fueron llevadas a cabo en la esperanza que iluminaran una materia muy poco comprendida, y que serán de real valor para mejorar nuestros métodos de relaciones o trato con los obreros. El estudio de los obreros del ‘banco de armado’, demostró que su conducta en el trabajo no podía ser entendida sin considerar la organización informal del grupo y la relación entre esta organización informal y el total de la organización social de la compañía. Las actividades de trabajo de este grupo, en conjunto, con sus satisfacciones y falta de satisfacción, debían ser enfocadas como manifestaciones de un conjunto complejo de interrelaciones. En síntesis, la situación de trabajo del ‘banco de armado’ debía ser tratado como un sistema social; más aún, la organización industrial a la cual este grupo pertenecía, debía ser tratada como un sistema social.”

“Una organización industrial, puede ser contemplada como realizando dos funciones de primera importancia. Una de ellas, es manufacturar un producto y la otra es crear y distribuir satisfacciones, entre los miembros individuales de la organización. La primera función es llamada comúnmente como de carácter económico; desde este punto de vista, el funcionamiento de la empresa es expresado en términos de costo, ganancias y eficiencias técnicas”.

“La segunda función, cuando es verdaderamente entendida, no tiene ninguna designación ni ninguna palabra aceptada generalmente. Se describe, en general, como de mantener relaciones industriales, tener buena voluntad, cooperar, etc.

Desde este punto de vista, el funcionamiento de la empresa es frecuentemente determinado en términos de rotación de trabajadores, porcentaje de enfermedad y accidentes, actitudes del empleado, salario, etc.

La empresa industrial, por consiguiente, es continuamente confrontada con dos conjuntos de problemas importantes: uno de balance externo y otro de equilibrio interno.

El problema de balance externo es considerado generalmente de tipo económico: competencia, ajustes a la organización, cambios de niveles, precios, etc.; el problema de equilibrio interno está en relación primeramente con el mantenimiento del tipo de organización social, en el cual los individuos y los grupos trabajan en conjunto para satisfacer sus propios deseos”.

EL CUARTO IMPACTO: LA COMPUTACIÓN

En el siglo XVIII, la máquina pasó a representar una alternativa del músculo humano, reemplazándolo en sus trabajos manuales, de una forma bastante importante. Esta transferencia permitió multiplicar la cantidad de trabajo gracias al empleo de máquinas que podrían hacer

tareas que antes el hombre hacía a mano, pero en cantidades muchísimo mayores⁷. Todo esto se da como la primera revolución industrial que no solo cambió la condición económica del hombre, por su impacto, sino también todas las estructuras y condiciones sociales y políticas, al dinamizar el ascenso de clase, al hacer que la dinámica de clases se acelerara en forma notable.

Si bien el trabajo manual es importante, lo es aún más el trabajo intelectual.

Uno de los impactos más importantes de la administración ha sido la computadora electrónica, que ha permitido multiplicar en forma tremenda el trabajo intelectual que antes hacía el hombre, permitiendo que una máquina, a gran velocidad, realice en gran cantidad y variedad actividades que en otros tiempos las podía realizar solamente el hombre. Se puede decir que la computadora y la cibernética han producido una segunda revolución industrial, la del siglo XX, cuyos efectos son más profundos, de más largo alcance y de más importancia, sin ningún lugar a duda que la de la revolución industrial del siglo XVIII.

Robert G. Langenbach, apuntó que existen tres inventos que han revolucionado al mundo: el primero es la **energía nuclear**, que ha transformado las necesidades energéticas, reemplazando las fuentes agotables como el carbón o el petróleo, por otras inagotables; ello hace que el uso de energía haya pasado a ser de limitada a ilimitada.

El segundo es la **automatización**, que ha permitido no solamente reemplazar el trabajo manual, sino también evitar su intervención, haciendo que la totalidad del trabajo del hombre y de su habilidad incluida, pueda transferirse a una máquina. El tercero es la **computación**, que ha logrado la transferencia del trabajo intelectual de un hombre a una máquina.

Mientras la revolución industrial necesitó casi un siglo para hacer sentir su impacto, la computación ha requerido apenas una década. En los '50 es cuando prácticamente se lanzan las primeras computadoras para uso de la empresa comercial; en los setenta, la transformación era prácticamente completa. Además de generar un impacto en la aplicación de técnicas cuantitativas a la empresa, también han producido un cambio profundo en las prácticas de la dirección atendiendo los problemas relacionados con el procesamiento de datos para la resolución de problemas complejos; realizando y ejecutando decisiones que antes se reservaban a empleados comunes, además de poner al día operaciones de gran tamaño en Bancos, compañías industriales, entre otras organizaciones.

John Diebold, uno de los autores contemporáneos con ideas más claras acerca del “*shock*” de la computación, comenta su impacto profundo diciendo:

“Los progresos científicos y tecnológicos formulan a la humanidad problemas inmediatos y profundos. La importancia de las máquinas y de las innovaciones reside en el impacto que ellas producen en los seres humanos y sus roles como agente de cambio social. Afectan no sólo los propósitos, sino también los objetivos de los individuos y de las acciones sociales.”

“Nuestra época se caracteriza por una rápida aceleración científica y técnica basadas en cambios, particularmente aquellos que nos aportan los adelantos en la tecnología de la computación y de las comunicaciones. La información se ha constituido en el centro o corazón de nuestra sociedad y el uso de información afecta profundamente la generación presente y lo hará también con las futuras generaciones. Las instituciones y los hombres están siendo sujetos a presiones enormes y debemos investigar e identificar las causas y la dirección de esas presiones. Recién podremos tener la esperanza de efectuar cambios en nuestras instituciones, de forma tal que sea posible conseguir que el hombre cumpla sus necesidades y objetivos, en un tiempo de cambio rápido y fundamental.”

“La revolución industrial fue llamada revolución porque creó un nuevo entorno para la humanidad, una nueva forma de vida, y lo que históricamente proporcionó, fue mucho más que la máquina a vapor o la máquina de hilar, el ferrocarril o el telar a lanzadera: proveyó

⁷ PEREL, Vicente. *Teoría y Técnica de la Administración*, Macchi. 1977, Buenos Aires-Argentina, Pág. 23-27.

a la sociedad de nuevos enfoques, de un nuevo ritmo; tomó hombres de los campos y de los pequeños talleres artesanales, y por primera vez en la historia los produjo en la vida industrial; proporcionó una producción masiva y a través de ella, la primera civilización en la historia en la cual el grupo no era privilegio de solamente unos pocos.

“Nos dio un sentido de urgencia, en el tiempo, que es todavía desconocido, en aquellos países en los que no se ha producido la revolución industrial; nos dio un sentido de progreso material, una inquietud para ir adelante que también es desconocida en las partes del mundo en que todavía se está en la era preindustrial. En otras palabras, las máquinas de la revolución industrial fueron agentes de un cambio social enorme.

“Para nosotros, tomando una mirada retrospectiva, esto es lo que entendemos como revolucionario acerca de los inventos realizados entonces. La actual revolución tecnológica nos promete tener efectos más vastos que aquella puramente técnica. Como Arkwright, muchos de nuestros actuales inventores no tienen interés en remodelar el mundo entero. Sin embargo, lo están haciendo hoy en día.

“Estamos utilizando máquinas que podrán cambiar nuestra sociedad, en forma mucho más rápida y profunda que aquellas que correspondieron a la revolución industrial que comenzó en las postrimerías del siglo XVIII.

“Decimos que las máquinas con las cuales nos estamos manejando ahora, podrán efectuar un cambio más rápido, porque en realidad, las mismas están en relación con lo más importante y vital de nuestra sociedad actual: la información y las comunicaciones.”

En la actualidad, en toda organización hay comunicación, donde la informática tiene un papel relevante y la dimensión humana es fundamental, puesto que el intercambio parte de un sistema dinámico y no de una estructura estática.

EL QUINTO IMPACTO: LA TEORÍA MODERNA DE LA ORGANIZACIÓN

El “impacto” de las computadoras resulta claro y evidente; no requiere muchas explicaciones, se trata de un cambio revolucionario⁸. No se trata de una simple transferencia de un método a otro; no es la misma cosa hecha por distintas personas de un modo un poco diferente o un poco peculiar.

Así como los impactos señalados muestran cada uno particularidades, la teoría moderna de la organización nos proporciona un cambio impactante para la transformación estructural en el conocimiento de la administración.

Aquí no existe transición abrupta de un sistema a otro; se trata de un conjunto de científicos que comenzaron la tarea de penetración, a fines de la década del ‘40 y principios del ‘50. Esta penetración tenía por objeto demostrar que el enfoque gerencial consideraba a la administración como una ciencia de planificación, mando, control (además de toda una serie de procesos de coordinación y de técnicas de decisión gerencial). Y asimismo entendía a la organización como un sistema social.

Los precursores de la teoría moderna de la organización comenzaron a poner énfasis en la organización como parte de un sistema social; las metas, la ecología de este sistema social, los factores del entorno, tenían influencias sobre los procesos administrativos. Por consiguiente, sus investigaciones de campo y sus análisis se dirigieron a identificar a los individuos y grupos que adquirirían poder para dirigir las organizaciones, lo que traía aparejado que las funciones

⁸ PEREL, Vicente. *Teoría y Técnica de la Administración*, Macchi, 1977, Buenos Aires-Argentina, Pág. 34.

gerenciales de planificar, organizar, mandar y controlar, no podían ser realizadas sin tener en cuenta el sistema social de la organización, subproducto de la sociedad con la cual la organización convivía.

De ahí se desprende un complejo sistema de relaciones, entre la organización y sus objetivos y el sistema social general.

Tanto la Escuela Tradicional como la del Conductismo refleja este tipo de interacción, la primera referida a un conjunto de reglas apriorísticas, que enseñan al que estudia administración o al hombre de empresa práctico, como construir la estructura formal de su organización. Por otra parte, el hombre de empresa se adhiere a estos principios, por su esencia autoritarista.

Los teóricos del conductismo se refieren a la *conducción efectiva* de la empresa más que a la forma en que debería conducirse. Estos, en contraste con los tradicionales, se interesaron por la *construcción y validez de hipótesis empíricamente verificables sobre la conducta humana en organizaciones complejas*.

La teoría tradicional acciona sobre aspectos predeterminados, tratando de obtener resultados ciertos, esperados, cumpliendo pasos y pautas conocidas de antemano. A diferencia, la teoría conductista actúa sobre el ser humano, como impredecible que es, estudia la conducta, valiéndose para ello de otras disciplinas como la psicología y la sociología. Al concentrar su atención en el proceso de toma de decisiones, la teoría moderna de la organización presenta como característica el uso de un gran número de disciplinas científicas, lo que hace que sea tan importante esta teoría por ser interdisciplinaria.

EL SEXTO IMPACTO: LA SÍNTESIS

El enfoque de los *sistemas* comienza a vislumbrarse de manera diferente la combinación de los impactos mencionados antes y el enfoque de los sistemas, es muy importante.

Existen sistemas totales y complejos que abarcan operaciones industriales, montos tremensos de información y decisiones múltiples.

En la actualidad las grandes instituciones de cualquier tipo se mueven a través de los sistemas, los que interrelacionan todas sus partes estratégicamente.

ESCUELAS Y TEORÍAS

LAS ESCUELAS CLÁSICAS

ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA (1900-1925)

La primera escuela clásica que se reconoce es la Escuela de la Administración Científica; durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del XX fueron surgiendo los principales enfoques de la administración moderna, y a partir de 1880 es cuando el desarrollo de las nuevas teorías cobra más fuerza.

Su fundador es Frederick Winslow Taylor (1856-1915)⁹, quien fue un ingeniero consultor; toda su vida trabajó en distintos puestos en Plantas industriales y su visión de la disciplina estuvo orientada hacia la administración de la Planta industrial, los obreros, y sus herramientas y maquinarias.

El deseo de Taylor era liberar al trabajador de los terribles esfuerzos físicos que hacía; por eso, fue un permanente estudioso de nuevos métodos que mejoraran la calidad de vida del trabajador y a su vez aumentarán la productividad del trabajo.

Sus principales aportes fueron:

1. Seleccionar a los obreros y posteriormente capacitarlos de acuerdo con su potencial en tareas específicas.
2. Estudiar científicamente el método de producción de manera que una tarea no entorpezca o retrase la siguiente.
3. Estudiar los tiempos y movimientos que lleva cada tarea para encontrar una forma óptima de realizarla.
4. Desarrollar la supervisión por capataces funcionales.
5. Mantener ordenados las herramientas y los elementos que utilice el obrero, y este debe conocerlo y respetar dicho orden.
6. Establecer distintos niveles de incentivo (en dinero) según el nivel de producción alcanzado por el obrero.

Taylor centró sus estudios en la relación hombre-máquina-producción. Trató de lograr el mayor rendimiento humano adaptado a funcionar en un proceso productivo con un nivel de eficiencia semejante al de una máquina.

En sus estudios no hay una visión integradora de la organización con sus recursos humanos y sus recursos naturales.

⁹ CORTAGERENA, Alicia B.; FREIJEDO, Claudio F. *Administración y Gestión de las Organizaciones*, Macchi, 2001, Buenos Aires, Pág. 48

ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

Esta escuela tiene como principal exponente a Henri Fayol (1841-1925).

Era un industrial francés que, como Taylor, trató de dar respuesta racional a las necesidades de las organizaciones de aquel momento.

Su visión de la organización fue más amplia que la de Taylor, ya que para Fayol, administrar es gobernar los negocios. Esto significa: mantener una relación equitativa dentro de todas las áreas de organización; para desarrollarla se debe:

1. Prever, planificar las actividades futuras.
2. Organizar, estructurar la organización (darles forma a los recursos humanos y materiales).
3. Dirigir, conducir, mandar a la organización.
4. Coordinar, armonizar todas las actividades, los recursos y los procesos para llegar a la meta.
5. Controlar, verificar en qué medida se cumplen las metas propuestas.
6. Analizar el porqué de los desvíos.

Fayol definió además áreas o funciones básicas que toda organización debería tener para considerarse estructurada:

- **Producción o fabricación:** incluye todos los procesos productivos.
- **Compras-ventas:** incluye todas las operaciones comerciales.
- **Finanzas:** incluye las áreas dedicadas a la búsqueda y administración del dinero.
- **Seguridad:** incluye las áreas dedicadas a la seguridad patrimonial y de las personas.
- **Contabilidad:** incluye el área dedicada al registro de la información y su control.
- **Administración:** incluye la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control de las actividades.

Para poder administrar, Fayol enunció 14 principios, los cuales, como él mismo afirmó, no son rígidos, sino que para aplicarlos hay que tener en cuenta las circunstancias, los hombres, el contexto, etc.

ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Esta escuela (1925-1935) se desarrolla en un contexto en el que tiene por ideas las realizadas después de la Primera Guerra Mundial al reemplazarse monarquías por regímenes democráticos.

Los sistemas se volvieron más participativos y surgieron los sindicatos como factores de poder. Nació una legislación social dictándose leyes sobre jornada laboral, trabajo insalubre, seguro social, entre otros.

Los gobiernos empezaron a participar en economía; hubo desarrollos importantes en psicología y sociología, cobra importancia la conducta humana en sus relaciones conflicto-liderazgo-motivación.

El principal representante de esta escuela fue George Elton Mayo (1880-1949), quien hizo investigaciones en los talleres Hawthorne, de la Western Electric Co., fábrica de teléfonos en Chicago. Allí analizó cómo las modificaciones ambientales (luz, temperatura, colores, etc.) influían en el rendimiento de los trabajadores.

Las conclusiones extraídas en función de los resultados obtenidos en el experimento fueron las siguientes:

1. El dinero no es el único factor de motivación para el trabajador, en contra de la teoría de Taylor.
2. La participación permite distender el conflicto y genera una conducta cooperativa.
3. La supervisión flexible ayuda a incrementar la productividad.
4. El grupo de trabajo resulta importante.
5. Todo individuo quiere pertenecer a un grupo de trabajo.
6. Todo grupo tiene un “líder” (que no es necesariamente el supervisor).

Su trabajo resultó incompleto porque no elaboró teorías que combinaran la conducta humana y su influencia en las organizaciones, con una estructura o una forma para darles a esas organizaciones.

ESCUELA DE LA SOCIOLOGÍA INDUSTRIAL

Esta escuela (1935-1950) proviene del campo de la sociología y sigue el camino marcado por Mayo. Sus investigaciones están centradas en el área de la organización informal, tomando especialmente las siguientes variables:

1. Estructura grupal y conducta.
2. Participación y estructura grupal.
3. Liderazgo y estructura grupal.

1. Estructura grupal y conducta, que considera aspectos como:

- **Un grupo autoritario:** es aquel que tiene una producción alta, pero esta situación le es difícil de mantener debido a la tensión que se genera en el grupo.
- **Un grupo democrático:** es el grupo ideal, pero requiere madurez, honestidad y responsabilidad.
- **Un grupo permisivo:** es el que tiene menor nivel de producción, con la peor calidad.

2. Participación y estructura grupal, que considera aspectos como:

- **La no participación:** resulta negativa desde el punto de vista de la organización y sirve para ciertas estructuras grupales.
- **La participación amplia:** es positiva para la organización, pero debe aplicarse en grupos no muy grandes.
- **La participación relativa:** tiene una connotación más positiva que negativa. Lo ideal es la participación de los individuos del grupo a través de un representante. Por ejemplo: los delegados estudiantiles.

3. Liderazgo y estructura grupal, que considera aspectos como:

- **El jefe autoritario:** no tiene trato amistoso, no es flexible, da órdenes e impone sanciones.
- **El jefe democrático:** tiene trato cordial, ofrece sugerencias, sirve de guía.
- **El jefe permisivo:** informa, deja que el grupo haga lo que quiera o lo que pueda.

ESCUELA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Se investiga el hecho de cómo los empleados perciben el entorno, qué los motiva y por qué; comprende al período 1935-1950.

Las respuestas a estas preguntas permiten identificar los niveles de frustración que provocan estas percepciones y los conflictos que generan, y cómo tratar de solucionarlos.

De acuerdo con el modo en que interactúan las personas y el estado desde el cual se comportan, las relaciones pueden ser:

- **Transacciones paralelas:** cada persona se comunica con la otra desde un estado del ego buscando en el otro un estado determinado del ego. Son situaciones esperadas.
- **Transacciones bloqueadas:** se dan cuando una parte se comunica con la otra desde un estado del ego y no encuentra al que busca en el otro. Es cuando hay conflicto.

ESCUELA NEOCLÁSICA

Con la Escuela Neoclásica (1925-1945) se buscó dar respuesta al tema de la estructura, o sea, la forma que debe tener una organización, la delegación de funciones, el alcance del control, etc. Coinciden en gran medida con Taylor y Fayol.

Esta escuela desarrolla las herramientas formales de la organización.

Se estudió a la organización desde el punto de vista de la producción y con una visión más integradora, pensando que la organización debía contar con las siguientes funciones básicas:

- Investigación y desarrollo
- Secretaría
- Producción
- Asesoramiento legal
- Comercialización
- Administración del personal
- Finanzas y control
- Relaciones externas

En esta escuela se desarrolló una herramienta que permitía darle forma o estructura a la organización, “el organigrama de funciones”, y además, la elaboración de un manual que explicaba cada función, sus responsabilidades y autoridad. Su uso tiene vigencia hasta el día de hoy; lo criticable de esta teoría es la falta de la conducta humana.

ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Esta escuela (1910-1950) elaboró un modelo general de control social, y para llevarlo a la práctica se apoyó en una estructura jerárquica e inflexible en la que la racionalidad y la búsqueda de la eficiencia son sus bases. Su precursor fue Max Weber (1864-1920).

Para Weber, su modelo es la garantía para que una organización alcance la eficiencia administrativa en un sistema económico; la desarrolló en 1914.

Para este autor, las organizaciones burocráticas tienen reglas, normas, reglamentos; emiten órdenes que deben ser obedecidas por sus miembros si las organizaciones quieren ser eficientes. Es decir, pueden usar sus recursos para recompensar a los que siguen sus reglas y castigar a aquellos que no lo hacen. También considera que, el poder es la capacidad de inducir a otros a aceptar órdenes.

Definió el concepto de “autoridad” como poder con legitimación, esto es, el subordinado obedece porque comparte o está de acuerdo con el sistema de valores del superior que ha impartido las órdenes.

Clasifica además al liderazgo en tres tipos:

1. **Liderazgo tradicional:** las órdenes impartidas se aceptan por tradición o costumbre.
2. **Liderazgo carismático:** el líder es obedecido por la influencia que su personalidad tiene sobre los otros.
3. **Liderazgo burocrático:** el líder es obedecido porque su poder proviene de un reglamento o conjunto de normas de las organizaciones.

Weber crea una estructura donde se desarrolla su modelo de organización. En ella agrupa funciones delegando autoridad y responsabilidad en cada puesto y estableciendo procedimientos para cada función. Los puestos se estructuran por niveles jerárquicos.

Actualmente este modelo tiene valor desde el punto de vista descriptivo de la organización. No resuelve problemas, como, por ejemplo, el del proceso decisorio o la influencia que unos miembros tienen sobre otros, porque es excesivamente formal y hace que la organización se vuelva lenta e inoperante.

Las realidades de la Administración Pública, de las empresas del Estado y de algunas multinacionales son ejemplos claros del fracaso de este modelo.

ESCUELA DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Esta teoría (1946) intenta apoyar al ser humano desde el punto de vista de su comportamiento racional, ya sea actuando sobre la capacitación, incentivos, motivaciones, etc., o rehaciendo el esquema donde se desenvuelve, es decir, la organización.

Fue desarrollada por múltiples autores. Cada uno estudió diferentes temas que no habían sido analizados hasta ese momento.

Por ejemplo:

- **Chester Barnard:** estudió las funciones del dirigente.
- **Herbert Simon (Premio Nóbel de Economía 1978 por sus estudios sobre Administración):** estudió el comportamiento administrativo.
- **James March:** estudió la teoría de las decisiones de la empresa.

Esta teoría integra las ideas que generó toda esta gente, considerando a los siguientes los aportes más importantes:

- Se establece un modelo integral para la organización; ni los organigramas por un lado, ni los grupos por el otro, sino una síntesis de todas las teorías.
- Se propone un modelo para fijar objetivos en la organización.
- Se propone un modelo para analizar el proceso decisorio (es decir, cómo se toman decisiones de la mejor manera posible), individual, grupal y organizacionalmente.
- Se propone un modelo teórico para analizar la conducta, la participación, el conflicto, la autoridad y la comunicación (influencia) en las organizaciones.
- Se propone un modelo de un mayor rigor lógico para el tratamiento de la estructura jerárquica (organigrama).

ESCUELA DE LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS

Esta teoría supone que en el Universo hay distintos sistemas agrupados en estructuras (por ejemplo, las galaxias, el sistema solar, los planetas) y que existe una jerarquía en esa estructura. Esto es, hay un sistema y distintos subsistemas. Análogamente, en biología se estudia el cuerpo humano como un sistema, que contiene los subsistemas respiratorio, digestivo, nervioso, etcétera.

Así, en la Administración, la organización es el sistema, y los subsistemas se conforman por las diferentes áreas (ventas, compras, finanzas, producción, etc.).

Esta teoría (1950-1970) deja clara la trascendencia de la jerarquía en la estructura de subsistemas.

Por otra parte, los subsistemas tienen funciones propias y otras interdependientes, motivo por el cual la función del sistema es mayor que la suma simple de los subsistemas. El todo (sistema-organización) es mayor que la suma de las partes, la simple agregación de los distintos subsistemas (ventas, compras, finanzas).

Las aplicaciones de la informática y la computación a la administración de las organizaciones se basan en el enfoque de la teoría de los sistemas.

LA ADMINISTRACIÓN Y LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS

El aporte de la teoría de los sistemas¹⁰ permitiría superar las limitaciones de la teoría de la organización, correspondiendo efectuar paralelamente la actualización psicosociológica que debe operarse mediante el reemplazo de todas las hipótesis conductistas, por las teorías e hipótesis con que cuenta la sociología en la actualidad.

Walter Buckley, sociólogo contemporáneo, considera que la sociología y la teoría de los sistemas estudian en común muchos aspectos científicos; los conjuntos y el modo de abordarlos respetando su carácter, el análisis general de la organización, la relación compleja y dinámica de sus partes, especialmente cuando estas son cambiantes y las relaciones no son rígidas, los problemas de intercambio íntimo con el medio; la persecución de metas; la constante elaboración estructural, esto es, la evolución más o menos adaptativa y la mecánica de control, la autorregulación o la autodirección.

Es por ello que la sociología debe proponerse la investigación de los principios y métodos de la teoría de los sistemas, en cuanto esta pudiera servir de base a un modelo o marco teórico más apropiado para el análisis del sistema sociocultural.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Concepto

Refleja¹¹ las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa.

Para desarrollar una estrategia dentro de la organización, inicialmente se debe tener conocimiento de la situación actual y a dónde se quiere llegar.

Esto hace que los administradores puedan desarrollar a largo plazo las distintas necesidades, las que pueden incluir cambios, reformulaciones a través de acciones próximas o a veces posibles de ser realizadas a más largo plazo.

Previo al desarrollo de las estrategias en una administración, se deben fijar los objetivos orientados a la participación positiva de mercado adicional, situarse a la delantera de los competidores, calidad en los productos, en los servicios, en la innovación, etc.

La creación de una estrategia exitosa debe ser una tarea administrativa prioritaria en cada organización.

¹⁰ HERMIDAS, Jorge; SERRA, Roberto; KASTIKA, Eduardo. *Administración y Estrategia*. Macchi, 1992, Buenos Aires, Pág.127-138.

¹¹ THOMPSON-STRICKLAND. *Administración Estratégica*, Mc Graw- Hill. 11° edición.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

Concepto

Se conoce con el nombre de “principios” al conjunto o repertorio de fundamentos prácticos, cuya utilidad consiste en servir de guías de asistencia a quienes tienen que proceder a departamentalizar una empresa.

Los principios enunciados por Fayol¹², son:

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación de los intereses particulares al interés general
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Unión del personal

1- DIVISIÓN DEL TRABAJO

La división del trabajo ordena las funciones teniendo en cuenta la especialidad. Es de orden natural que se observa en el mundo animal, donde a medida que el ser es más perfecto posee más variedad de órganos encargados de funciones distintas; se advierte en las sociedades humanas, en que cuanto más completo es el cuerpo social, tanto mayor y más estrecha es la relación entre la función y el órgano. A medida que la sociedad crece aparecen nuevos órganos destinados a reemplazar al órgano único primitivamente encargado de todas las funciones.

La división del trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

El obrero que fabrica todos los días la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos negocios, adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.

La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades. No se aplica solamente a las tareas técnicas sino a todos los trabajos, sin excepción, que ponen en movimiento un número más o menos grande de personas y que exigen de éstas varias clases de capacidad. Tienden, en consecuencia, a la *especialización de las funciones y a la separación de los poderes*.

¹² FAYOL, Henri; Taylor, Federic *Principios de la Administración Científica-Administración Industrial y General*. El Ateneo, 1981, Buenos Aires, Pág. 84.

2- AUTORIDAD – RESPONSABILIDAD

No puede existir *autoridad* sin *responsabilidad*, es decir, sin una sanción (recompensa o penalidad) que acompaña al ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable.

En cualquier lugar donde se ejerza la autoridad, nace una responsabilidad.

La *autoridad* es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Se distinguen en un jefe la autoridad *legal* inherente a la función y la autoridad *personal* formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de actitud de mando, de servicios prestados, etc. En un buen jefe la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal.

La sanción de los actos de la autoridad forma parte de las condiciones esenciales de una buena administración. En la práctica dicha sanción es generalmente difícil de aplicar, sobre todo en las grandes empresas: es necesario establecer primero el grado de responsabilidad y después la cuantía de la sanción.

Pues, si es relativamente fácil establecer la responsabilidad de los actos de un obrero y la escala de sanciones correspondiente, la tarea es más ardua con respecto a un capataz, y a medida que se asciende en la línea jerárquica de las empresas, que las operaciones son más complejas, que el número de los agentes que interviene es mayor, que el resultado final es más lejano, es cada vez más difícil determinar el grado de influencia del acto de autoridad inicial en el efecto producido y establecer el grado de responsabilidad del jefe.

La medida de esta responsabilidad y su equivalencia material escapan a todo cálculo.

Para aplicar una sanción se exige alto valor moral, imparcialidad y firmeza. Si no se cumplen todas estas condiciones, es de temer que el sentimiento de la responsabilidad desaparezca de la empresa.

Se tiene una prueba palpable de la responsabilidad en el trato de algunos jefes de industria, muy superior al de ciertos funcionarios del Estado de grado equivalente, pero sin responsabilidades.

Sin embargo, la responsabilidad es generalmente tan temida como la autoridad es codiciada. El miedo de las responsabilidades paraliza muchas iniciativas y destruye muchas buenas cualidades.

Un buen jefe debe tener y expandir a su alrededor el coraje de las responsabilidades.

3- DISCIPLINA

La *disciplina* consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad; la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes difieren, en efecto, de una empresa a otra, de una categoría de agentes a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra.

Sin embargo, el espíritu público está profundamente convencido de que la disciplina es absolutamente necesaria a la buena marcha de los negocios y que ninguna empresa podría prosperar sin ella.

Cuando se manifiesta una falla en la disciplina o cuando el entendimiento o la armonía entre los jefes y los subordinados deja que desear, no hay que limitarse a echar negligentemente la responsabilidad de esa situación sobre el mal estado del personal; ordinariamente el mal es una consecuencia de la incapacidad de los jefes.

Existen convenios que con su aplicación amparan sanciones, contra los actos de disciplina, con sanciones susceptibles de impedir o disminuir su repetición. La experiencia y el tacto del jefe son puestos a prueba en la elección y el grado de las sanciones aplicadas: amonestaciones, consejos, multas, suspensiones, descenso de categoría o cesantía. En su aplicación es necesario tener en cuenta los individuos y el medio.

En resumen, la *disciplina* es el respeto de los convenios que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y los signos exteriores con que se manifiesta al respecto.

4- UNIDAD DE MANDO

Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir ordenes de un jefe.

Como regla de la unidad de mando, para la ejecución de un acto cualquiera, se deben recibir órdenes de un solo jefe. Cuando esta no se cumple, la autoridad se resiente, la disciplina se compromete y en general se alteran todos los principios.

Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre la misma persona o sobre el mismo servicio, se deja sentir un malestar; si la causa persiste, aumenta la confusión.

En ningún caso se produce la adaptación del organismo social a la dualidad de mando.

La dualidad de mando es extremadamente frecuente: ejerce sus estragos en todas las empresas, grandes o pequeñas, en la familia y en el Estado.

La dualidad de mando genera excitación en el subalterno, confusión, choque de intereses opuestos, disgusto en el jefe dejado de lado, desorden en el trabajo.

Los hombres no soportan la dualidad de mando; generalmente, esto se observa cuando hay imperfecta delimitación de los servicios, conduce también a la dualidad; de mando: dos jefes, impartiendo órdenes en una esfera de influencia, que cada uno cree que le pertenece, dan origen a la dualidad, o cuando existen relaciones continuas entre los diversos servicios, la trabazón natural de las funciones y las atribuciones a menudo imprecisas crean un peligro constante de dualidad. Si un jefe sagaz no pone las cosas en orden se producen usurpaciones de funciones que entorpecen y comprometen la marcha de los negocios.

La dualidad de mando es una fuente perfecta de conflicto a veces muy grave que reclama particularmente la atención de los jefes de todas las categorías.

5- UNIDAD DE DIRECCIÓN

Para realizar actividades que tienden a un mismo fin, debe existir un solo jefe y un solo programa donde se debe lograr la unidad de acción, la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos. Debe existir una sola cabeza.

Es necesario no confundir. *Unidad de dirección* (un solo jefe, un solo programa) con *unidad de mando* (un agente no debe recibir ordenes sino de un solo jefe). La unidad de dirección se crea mediante una buena constitución del cuerpo social; la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.

La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no deriva de esta.

6- SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL INTERÉS GENERAL

El interés de un agente, o de un grupo de agentes en una empresa, no debe prevalecer contra el interés de la misma; el interés de la familia debe privar ante el de uno de sus miembros; y el interés del Estado debe preceder al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos.

Parecería que este concepto no debiera ser recordado. Pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular. Es esta una lucha perpetua.

Dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables, se contraponen; es necesario buscar la manera de conciliarlos. Es esta una de las mayores dificultades del gobierno.

7- REMUNERACIÓN DEL PERSONAL

Es la contraprestación que recibe el personal por el servicio prestado; la misma debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.

El precio establecido como remuneración depende, en primer lugar, de circunstancias independientes de la voluntad del patrón y del valor de los agentes, tales como la carestía de la vida, la abundancia o la escasez del personal, el estado general de los negocios, la situación económica de la empresa; depende, en segundo término, del valor de los agentes; y, por último, del modo de retribución adoptado.

El modo de retribución del personal fundamentalmente busca que cubra una remuneración equitativa, que estimule al empleado, recompensando el esfuerzo útil y que no produzca excesos, rebasando el límite razonable.

8- CENTRALIZACIÓN

La *centralización* es un hecho de orden natural; en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección, y de esta o aquel parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo, o de la organización.

La centralización existe siempre, en mayor o menor grado, según la voluntad de los dirigentes.

La centralización o descentralización se adapta al límite favorable de la empresa.

En los pequeños negocios, en los cuales las órdenes del jefe van directamente a los agentes inferiores, la descentralización es absoluta. En las empresas importantes, en que el jefe se halla separado de los agentes inferiores por una larga escala jerárquica, las órdenes pasan por una serie de subalternos intermediarios.

De la voluntad del jefe, de su valor, del valor de los subordinados y también de las condiciones de la empresa depende la parte de iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El grado de centralización varía según las circunstancias, según el valor del jefe, sus fuerzas, su inteligencia, su experiencia, y la rapidez de sus concepciones le permite extender mucho su acción personal, podrá llevar muy lejos la centralización y reducir a sus empleados al papel de simples agentes de ejecución. Si, por el contrario, conservando el privilegio de dar las directivas generales prefiere recurrir más a la experiencia, al criterio o a los consejos de sus colaboradores, logra una amplia descentralización.

La centralización o la descentralización pueden ser constantemente variables, ya que el valor absoluto y relativo del jefe y de los agentes están sujetos a continua transformación.

Ese problema existe para el jefe superior, y también para los jefes de todas las categorías. No hay ninguno de ellos que no pueda ampliar o restringir, en una cierta medida, la iniciativa de sus subordinados.

Hallar la medida que dé el mejor rendimiento total, tal es el problema de la centralización y de la descentralización. Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados pertenece a la descentralización; todo lo que disminuye la importancia de este papel pertenece a la centralización.

9- JERARQUÍA

La *jerarquía* está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores.

La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones; es parte de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está

impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando. Pero no es siempre el más rápido; es a veces desgraciadamente largo en las empresas muy grandes, principalmente en las reparticiones del Estado.

Existen muchas operaciones cuyo éxito depende de una ejecución rápida; es necesario, por lo tanto, el respeto de la vía jerárquica con la obligación de obrar rápidamente.

Tal es el régimen de hecho que existe en la gran mayoría de negocios. Implica el hábito de cierta iniciativa en todos los grados de la escala jerárquica.

En la pequeña empresa es fácil olvidar el interés general, es decir, el de la propia empresa, pero el patrón está allí para recordar este interés a los que intentarán olvidarlo.

En el Estado, el interés general es complejo, vasto y lejano, y no es fácil formarse de él una idea precisa; y el patrón es una especie de mito para la casi totalidad de los funcionarios. Si no es sin cesar reavivado por la autoridad superior, el sentimiento del interés general se esfuma, se debilita y cada servicio tiende a considerarse como teniendo en sí mismo su propósito y su fin; olvida que no es más que el funcionamiento de una gran máquina en la cual todas las partes deben marchar de acuerdo; se aísla, se encierra en sí mismo y no conoce sino el camino de la vía jerárquica.

Cuando un agente se halla en la obligación de elegir entre los dos procedimientos y no es posible solicitar la opinión a su jefe, debe tener el coraje necesario y sentirse con la suficiente libertad de acción para adoptar aquel que el interés general exija. Pero para que se halle en este estado de espíritu es necesario que haya sido influido de antemano en este sentido y que sus jefes le hayan dado el ejemplo. Este debe venir de arriba.

10- ORDEN

El orden puede estipularse de dos maneras: para las cosas y las personas. Cuando se trata de las cosas se llama orden material, para que reine el orden material es necesario que se haya reservado un lugar para cada objeto y que cada objeto se halle en el lugar que le ha sido asignado.

El orden debe tener por resultado evitar las pérdidas de materiales y de tiempo. Para que este propósito sea alcanzado en forma absoluta es necesario, no solamente que las cosas estén en su lugar, bien arregladas, sino también que el lugar haya sido elegido de manera de facilitar todas las operaciones tanto como sea posible. Si esta última condición no se cumple, el orden es sólo aparente.

El orden aparente puede encubrir un desorden real.

El *orden perfecto* implica un lugar juiciosamente elegido; el *orden aparente* no es sino una imagen falsa o imperfecta del orden real. Además, donde hay orden debe haber limpieza. En ningún lugar debe existir suciedad.

Cuando el orden se trata en las personas, se llama orden social; para que exista orden social en una empresa es indispensable, de acuerdo con la definición expuesta, que se haya reservado un lugar a cada agente y que cada agente esté en el lugar que le ha sido asignado.

El orden perfecto exige además que el lugar convenga al agente y a la inversa.

El orden social así comprendido supone resueltas las dos operaciones administrativas más difíciles: una buena organización y un buen reclutamiento. Una vez determinados los cargos necesarios para la marcha de la empresa y seleccionadas las personas que los desempeñarán, cada una de estas ocupará el puesto donde pueda rendir el máximo de servicios. Tal es el orden social *perfecto*. En las áreas del gobierno el orden social exige un conocimiento exacto de las necesidades y de los recursos sociales de la empresa, y un equilibrio constante entre estas necesidades y estos recursos.

Este equilibrio es muy difícil de establecer y de mantener, y tanto más difícil cuanto la organización es más grande. Y cuando ese equilibrio se ha roto, cuando los intereses particulares han hecho descuidar o sacrificar el interés general, cuando la ambición, el favoritismo o la

ignorancia han multiplicado inútilmente los puestos o colocado en los cargos indispensables a agentes incapaces, se necesita mucho talento, mucha voluntad y más perseverancia que la que exigen empresas más pequeñas, para hacer desaparecer los abusos y restablecer el orden.

Por ello, si se pretende lograr un lugar para cada persona y cada persona en su lugar, se adquiere una amplitud extraordinaria si se le aplica al Estado. Es la responsabilidad de la Nación frente a todos y a cada uno, es el porvenir de cada uno y la solidaridad previstas para cada uno y toda la sociedad.

En los negocios privados y principalmente en las empresas de débil envergadura es más fácil disponer el reclutamiento de acuerdo con las necesidades.

11- EQUIDAD

Es la aplicación de la interpretación que se le da a todo aquello que no está debidamente reglamentado.

La justicia es la realización de lo establecido en las reglamentaciones. Generalmente la equidad tiende a interpretar o suplir la insuficiencia de lo que no está previsto.

Para que el personal sea estimulado en el sentido de emplear en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el sacrificio de que es capaz, hay que tratarlo con benevolencia; con justicia.

La equidad no incluye ni la energía ni el rigor. Ella exige en su aplicación muy buen sentido, mucha experiencia, mucha bondad e igualdad en el trato con el personal.

Los superiores deben hacer penetrar el sentimiento de equidad en todos los niveles de la escala jerárquica.

12- ESTABILIDAD DEL PERSONAL

Desde el inicio en el desempeño de una actividad, hasta los cargos más altos pueden tener inestabilidad. Los estados ideales son aquellos que conservan por más tiempo al personal, cuando éste tiene buen desempeño. Cuando recién ingresa un agente, necesita de cierto tiempo para iniciarse en la función nueva, hasta llegar a desempeñarla correctamente; si el agente es cambiado de un lugar a otro cuando empieza una tarea, se produce un estado de inestabilidad en él.

Esto es muy temido sobre todo en las grandes empresas, donde el período de iniciación de los jefes es generalmente largo. Se necesita mucho tiempo, en efecto, para tomar conocimiento de los hombres y de las cosas de una gran empresa, para estar en condiciones de formular un programa de acción, para adquirir la necesaria confianza en sí mismo y para inspirar confianza a los otros. Se ha verificado a menudo que es mucho más preferible un jefe de mediana capacidad que subsiste en su cargo, a jefes de altas capacidades que están de paso.

En general, el personal dirigente de las empresas prósperas es estable; el de las empresas en bancarrota o que atraviesan por dificultades es inestable. La inestabilidad es a la vez causa y consecuencia de las malas situaciones. El aprendizaje de un jefe de alta categoría es generalmente muy caro. Pero a pesar de ello existen situaciones de cambios de personal que son inevitables: la edad, la enfermedad, el retiro o la muerte perturban la constitución del cuerpo social.

13- INICIATIVA

La posibilidad de concebir un plan y asegurar su buen éxito es uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana, una de las mayores satisfacciones que puede experimentar una persona.

Esta posibilidad de concebir y de ejecutar recibe el nombre de iniciativa. La libertad de proponer y ejecutar son también, cada una por su parte, elementos componentes de la iniciativa.

La iniciativa de todos, sobre todo cuando complementan la del jefe y en caso de necesidad la suplen, es una gran fuerza para las empresas, en todo momento y más aún cuando hay crisis.

Para ello es necesario estimular y desarrollar esta facultad en el mayor grado posible. Se logra usando mucho tacto y cierta dosis de virtud para excitar y mantener la iniciativa de todos, dentro de los límites impuestos por el respeto a la autoridad y a la disciplina. El jefe debe tener la suficiente altura moral para hacer algunos sacrificios de amor propio, dando a sus subordinados satisfacciones de esta naturaleza; si esto se aplica de esta manera, los resultados son totalmente superiores con relación a aquellos otros que no conducen de esta forma.

14- UNIÓN DEL PERSONAL

En las empresas, es indispensable realizar esfuerzos tendientes a lograr armonía y unión del personal. Cuando se logra esto, el funcionamiento se revitaliza.

Para lograr unión del personal, fundamentalmente hay que tratar de evitar dividir al personal, al conjunto de personas que trabajan en una misma empresa, con un mismo objetivo.

Dividir las fuerzas enemigas para debilitarlas es demostrar habilidad; pero dividir las propias es una grave falta contra la empresa.

Esta falta es siempre condenable porque es perjudicial a la empresa ya sea que resulte de una insuficiente capacidad administrativa, de una imperfecta comprensión de las cosas o de un egoísmo que sacrifique el interés general en beneficio de un interés personal.

Para dividir al personal, lo puede hacer cualquiera; sin embargo, es menester la posesión de verdadero talento para coordinar los esfuerzos, estimular el celo, utilizar las facultades de todos y recompensar el mérito de cada uno sin despertar susceptibilidades y envidias y sin turbar la armonía que debe existir en las relaciones entre el personal; lograr un trabajo armónico.

Otro aspecto que es conveniente evitar es el abuso de comunicaciones escritas.

Muchas resoluciones de problemas o malentendidos tienen mejor final cuando se estiman verbalmente, ya que de esta forma se gana en rapidez, claridad, precisión en el momento exacto, que cuando se realizan por escrito, ya que esta forma ocasiona aumento de trabajo, demoras y complicaciones para la empresa.

Para impedir esta situación todas las comunicaciones escritas pueden ser remplazadas fácil y ventajosamente por las comunicaciones verbales.

El papel de la unión de personal ha aumentado considerablemente desde hace medio siglo, ya que tiempo atrás reinaba entre las grandes empresas similares una rivalidad encarnizada que ha sido desplazada poco a poco por relaciones corteses que permiten ajustar de común acuerdo la mayor parte de sus mutuos intereses. Es el comienzo de una nueva era que ha modificado profundamente las costumbres y las ideas. Los jefes de empresas deben tener en cuenta esta evolución.

Estos serían los principios enunciados por Fayol y son aquellos en los cuales se reúnen para establecer un buen sistema administrativo. En toda empresa, sea comercial, industrial, política, religiosa, de guerra o filantrópica, existe una función administrativa a cumplir, y para cumplirla es necesario apoyarse sobre principios, es decir, sobre verdades admitidas y comprobadas. Es este el código que representa a cada instante el conjunto de esas verdades.

Sin principios se vive en la oscuridad, en el caos; sin experiencia y sin medida se presentan muchas dificultades, aún con los mejores principios. El principio es el faro que permite orientarse: solo puede ser útil a los que conocen el camino del puerto.

EJERCITACIONES

1. Definir Administración.
2. Mencionar las principales características del origen de la Administración.
3. Mencionar los impactos de la Administración.
4. Desarrollar brevemente cada uno de los impactos de la Administración.
5. Mencionar qué impactos se encuentran dentro de la Escuela de la Sociología Industrial.
6. Mencionar los impactos que se encuentran dentro de la Escuela de la Psicología Industrial.
7. Mencionar qué impactos se encuentran dentro de las Escuelas Clásicas.
8. Mencionar qué impactos se encuentran dentro de la Escuela de las Relaciones Humanas.
9. Mencionar qué impactos se encuentran dentro de la Escuela Neoclásica.
10. Mencionar qué impactos se encuentran dentro de la Escuela Estructuralista.
11. Mencionar qué impactos se encuentran dentro de la Escuela de la Teoría de la Organización.
12. Mencionar qué impactos se encuentran dentro de la Escuela de la Teoría de los Sistemas.
13. ¿Qué aportes realiza la Teoría de los Sistemas a la Administración?
14. Definir Administración Estratégica.
15. Definir y enumerar los Principios de Administración.
16. Elegir tres Principios de Administración y aplicarlos a una situación real dentro de una organización.

ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

ESTRUCTURA: Concepto y Características

Las diversas personas que integran una organización deben dividirse racionalmente las tareas para realizar las diferentes actividades necesarias en forma ordenada y eficiente.

La **estructura**¹³ de la organización es el agrupamiento de las distintas unidades en que se subdivide la organización, siguiendo diferentes criterios racionales para la asignación de personas a unidades e incluyendo las relaciones de jerarquía y subordinación entre sus integrantes.

Las estructuras pueden estar formadas por una o varias personas y al diseñarlas se tienen en cuenta los siguientes criterios:

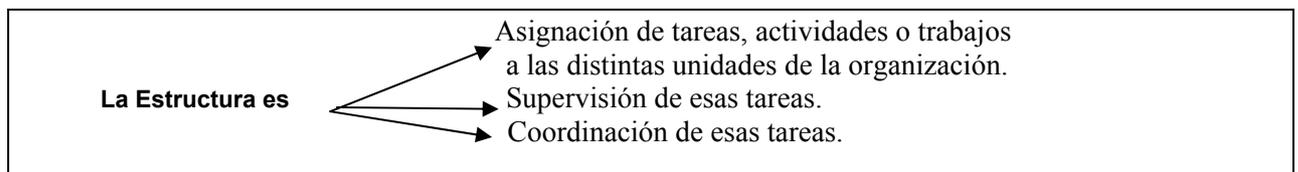
- todas las funciones necesarias para cumplir con los objetivos de la organización, deben encontrarse cubiertas;
- cada unidad debe estar en condiciones y con capacidad de cumplir con las funciones asignadas a ella;
- la asignación de tareas a cada unidad y, dentro de ella, a cada persona, debe buscar la eficiencia, es decir, que cada persona tenga asignada una cantidad de tareas tal que las pueda cumplir, a la vez que ocupe la totalidad de su tiempo disponible.

Asimismo, se deben balancear los siguientes aspectos, los cuales se regirán según las características que presenta cada organización en particular, su cultura y su entorno.

Por ello, las tareas homogéneas deben ser asignadas a la misma unidad, a los efectos de obtener economías por especialización, y las interacciones entre las distintas unidades deben ser las mínimas necesarias, a los efectos de facilitar la coordinación y el cumplimiento de los objetivos.

De ello se desprende que la estructura de la organización es el conjunto de las unidades en que se divide el trabajo, así como también las relaciones de jerarquía y subordinación entre sus integrantes, que se manifiestan en actividades de supervisión y control.

Resulta entonces que:



¹³ CORTAGERENA, Alicia B.; FREIJEDO Claudio F. *Administración y Gestión de las Organizaciones*. Macchi , 2001, Buenos Aires. Pág. 67, 68.

La Estructura debe representar

- * Los objetivos y planes de la organización.
- * La autoridad asociada a cada tarea o actividad asignada.
- * La cultura organizacional.

De este modo, cada miembro de la organización sabrá qué actividades le corresponden y ante quién es responsable de los resultados.

La existencia de una estructura impide las confusiones y la incertidumbre que genera no saber exactamente por qué resultados se es responsable; asimismo, evita problemas en la ejecución de las tareas al estar claramente asignadas.

Una estructura formal unida a una red de comunicación eficiente favorece tanto la coordinación de las múltiples tareas operativas como el proceso de la toma de decisiones, para así ayudar a cumplir los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, existe estructura al dividir o particionar el trabajo en tareas; y de proceso cuando se define cómo hacer cada tarea y cómo cada tarea se vincula con la siguiente en una cadena de actividades.

Las estructuras van variando según el tipo de organización.

Las organizaciones tienen características y contingencias propias que les presenta el contexto donde actúan. La clave para el diseño de la estructura de organizaciones está en el conocimiento de las mismas y del contexto donde se desempeñan; muchas veces pueden coincidir en algunos aspectos, pero no en la totalidad de sus partes.

NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones cuentan con tres grandes niveles en sus estructuras:

1. Nivel superior o estratégico

En este nivel es donde se toman decisiones políticas que hacen al rumbo que seguirá la organización, sin ningún tipo de condicionamiento más que aquellos emanados de las restricciones legales y reglamentarias. Se fijan estrategias.

Estas decisiones son las necesarias para alcanzar los objetivos para los que se creó la organización; al tomarlas se producen efectos en toda la organización.

En este nivel se encuentra directorio, gerente general, la comisión directiva, y en general los máximos niveles de la organización.

2. Nivel medio o táctico

En el nivel medio o táctico se realiza la asignación de tareas específicas de cada área. Estas tareas surgen de las decisiones estratégicas tomadas en el nivel superior.

Son ejemplos de gerencias de área las de comercialización, producción, finanzas, control, entre otras.

Aquí se toman decisiones que tienen menor impacto en la organización, es decir, un nivel de generalidad menor. Decisiones que no afectan a toda la organización, sino a un área específica; independientemente que cada área se interrelacione con otras, mantiene la autonomía en las decisiones funcionales que toma.

En esta área, además de las decisiones que se toman se realizan tareas, pero en menor medida a las efectuadas en el nivel inferior.

Este nivel es el puente o conexión entre las macro decisiones del nivel superior y las decisiones que toma, y/o las operaciones que realiza el nivel inferior.

3. Nivel inferior u operativo

En este nivel se ubican las personas que tienen asignadas tareas rutinarias y programadas; aquí se cumple una planificación prevista; la toma de decisiones en este nivel, si se realiza en mayor medida es escasa; las operaciones concretas y la responsabilidad están limitada a esas tareas.

En este nivel se encuentran los obreros, los vendedores, los auxiliares, etc.

La mayor cantidad de actividades ejecutables corresponde a este nivel.

ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

Actualmente las organizaciones se presentan como un todo integrado desde el punto de vista humano y mecánico; representa tanto una estructura como un proceso. El enfoque de sistemas trae una nueva forma de pensamiento con respecto de las organizaciones que completan escuelas previas de la teoría previa de la organización. Esta busca unir el punto¹⁴ de vista conductual con el estrictamente mecánico, y considerar la organización como un todo integrado cuyo objetivo es lograr la efectividad total del sistema, en tanto que armoniza los objetivos en conflicto de sus componentes.

Las organizaciones son flexibles y dinámicas, se desplazan en el espacio y en el tiempo.

En el espacio, dicho desplazamiento transcurre entre otros sistemas que a la vez son subsistemas de otro mayor: la realidad social. Esta se compone de los sistemas: biológico, político, cultural, social y económico. En esta complejidad funcionan las organizaciones, las que se diferenciarán básicamente por sus objetivos y por el modo en que estos se logran, es multidimensional, se relacionan las distintas partes a través de diferentes formas de comunicación. El sistema económico da origen a un tipo particular de organización: la empresa.

La organización como un sistema abierto está en intercambio permanente con la realidad social y sus componente, influyéndose mutuamente.

El entorno, la realidad social, a través de sus variaciones biológicas, políticas, sociales, culturales y económicas, actúan sobre la organización. Se observa que al ser las organizaciones dinámicas, estas producen cambios, y más aún considerando el aspecto social, ya que el ser humano por naturaleza presenta conflictos, los que se transmiten a las estructuras y al medio. La característica esencialmente dinámica del entorno entra en el conflicto con la tendencia esencialmente estática de la organización.

Para lograr los fines económicos, a través de la empresa, se observa que en el entorno actúan los clientes, los proveedores, los competidores, los Bancos, el gobierno, etc., lo que lleva a generalizar que existen subcontextos integrados por los elementos específicos y que, además, proveen las entradas para poder influir al sistema organización, que a su vez son los receptores y el medio de transformación de las salidas. Como puede apreciarse, cada *input* (entrada) es una combinación de influencias socio-culturales, tecnológicas, económicas y político-legales, donde cambia permanentemente y para cada empresa, según la influencia de actitudes de cada una de ellas. Inicialmente se consideraron aspectos estructurales más formales en las organizaciones, formados por los principios de administración, procesos funcionales, control gerencial, entre otros; pero más tarde fueron incluidos aspectos actitudinales del ser humano, características de grupo y liderazgo informal, redes de comunicación, y resistencias al cambio. La organización vista como un sistema abierto se resume como una coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar transacciones con el medio.

En las organizaciones en las que predominan los confrontamientos sociales, que son verbales o simbólicos, se habla de transferencia de información.

En este permanente intercambio, al actuar las variables del entorno la organización reacciona adaptándose y luego lleva a cabo una acción, logrando su modificación.

¹⁴ ÁLVAREZ, Héctor Felipe. *Principios de Administración*. Eudecor. 2000, Buenos Aires-Argentina. Pág. 34-35.

El entorno muy complejo ejerce influencia sobre la estructura y actividad de las organizaciones. Las decisiones y las acciones del administrador son efectuadas por las acciones que ejercen las variables del ambiente.

La orientación que debe recibir una organización va de afuera hacia dentro. Por eso es relevante la percepción del entorno.

El entorno se hace presente en una organización a través de la información y está a través de algún medio de comunicación.

También surge la importancia de la información externa en la planificación y en la toma de decisiones, que se convierte como vital de la planificación y de la acción gerencial.

Es fundamental que toda la información sobresaliente llegue a la organización. La gerencia¹⁵ es la que debe, primordialmente, cumplir con esta función y de este modo extender su poder al entorno. De lo que se infiere que causa alguna forma de impacto sobre la organización.

Por un lado, las organizaciones están controladas por su entorno, y ese por las organizaciones. El aspecto clave es determinar cómo la organización en cuestión se halla vinculada con las otras organizaciones del medio.

Las otras organizaciones actúan a través de sus variables tecnológicas, las condiciones político-económicas, la legislación y las situaciones demográficas, ecológicas y culturales. El entorno será más o menos estable según vayan cambiando sus elementos componentes.

ORGANIZACIÓN DINÁMICA

En épocas anteriores no se hablaba de la Dirección por Objetivos¹⁶, del *Downsizing*, de las teorías X e Y, de la Calidad Total, del *Gross Selling*, del Telemarketing, de los Círculos de Calidad, de las Técnicas de Creatividad, de la Publicidad Subliminal, de los Análisis de Competencia, de los *Perceptual Mappings*, de la Matriz del Boston Consulting Group, de los Consejos de Tom Peters, de las ideas de Michael Porter, de la Matriz Actitudinal de la Demanda, de los modelos vinculares, de las investigaciones cualicuantitativas, del *Marketing* directo, de la Ingeniería Financiera, de los planes de Atención al Cliente, del *Empowerment*, de los modelos Japoneses, de los cambios de Cultura Organizacional, de la Prospectiva, de los Diagnósticos estratégicos, del Tablero de Comando, del *Ziping*, de las teorías sobre los *Intrapreneurs*, de los análisis F.O.D.A., de los *Brand Managers*, del efecto Sombrilla, de los análisis semióticos, de las *Task-forces*, de los *targets*, de los líderes de opinión, del Planeamiento estratégico.

No existía nada de esto porque no era necesario. Porque el contexto era diferente; al existir mayor estabilidad, la demanda superaba a la oferta, la tecnología tenía otro tipo de desarrollo, y las formas de pensar distintas.

Entonces, podía manejarse una empresa recurriendo a otro tipo de cosas: bajando los costos lo máximo posible, calculando los precios “a ojo”, imaginando un futuro muy parecido al pasado, invirtiendo en Plantas y maquinarias, trabajando 16 horas por día, controlando y haciendo controlar y solucionar los problemas que aparecían en lugar de preocuparse porque aparecieran oportunidades.

Actualmente los mercados cambiaron, se volvieron más dinámicos, más impredecibles, fueron quedando de lado aquello que es historia de hace un tiempo atrás donde “todo lo que se producía se vendía”; ahora existen otras realidades que se deben considerar antes de producir, investigar el mercado, la competencia, los consumidores, sus necesidades cambiantes, entre otras cosas.

El contexto es cada vez más turbulento, sorpresivo y competitivo. Con lo cual lo que pasa en el contexto cada vez tiene mayores consecuencias sobre las empresas.

¹⁵ ÁLVAREZ, Héctor Felipe. *Principios de Administración*. Eudecor. 2000, Buenos Aires-Argentina. Pág. 36.

¹⁶ SERRA, Roberto; KASTIKA, Eduardo. *Estructuras Empresarias Dinámicas*, Macchi, 1992, Buenos Aires.

Por ello es fundamental estar alerta a los cambios y necesidades de adentro y el entorno. Habrá que aprender a reconocer, analizar, diagnosticar y manejar lo mejor posible todas aquellas variables que –desde el contexto- influyen decididamente sobre una empresa, ya que cada una de esas variables puede hacer que una empresa siga creciendo o desaparezca.

COMITÉS Y GRUPOS DE PROYECTOS

Los comités y los grupos de proyectos¹⁷ están integrados por los representantes de distintas áreas para tomar decisiones en forma interdisciplinaria sobre los temas que se establecen como objetivo.

Al establecer un objetivo, este es llevado adelante por los grupos de proyectos, y los comités integran a la autoridad superior con los otros responsables indirectos que tienen participación. Ejemplo:

- En una fábrica de ropa puede constituirse un grupo de proyectos “temporada invierno”, integrado por personal de diseño, producción y compras para determinar los volúmenes a comprar por cada tipo de insumo, con la finalidad de cubrir el plan de venta.

De esta forma, ciertas decisiones que afectan a varias áreas o sectores de la organización son delegadas por los niveles superiores a un conjunto de integrantes de ella, los que no pierden la autoridad sobre sus propias áreas.

Los comités son, en general, estables en el tiempo, mientras que los grupos de proyecto se desintegran al cumplirse el objetivo.

Staff de apoyo

Esta es una estructura que se constituye para realizar fines específicos; en ella se ubican todas aquellas personas que desarrollan tareas de apoyo o servicio a los distintos niveles de la organización.

Son ejemplos de estas áreas: mantenimiento, relaciones públicas, servicio de cafetería, etc.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de una organización es la identidad que posee, formada por el conjunto de valores, creencias, normas, lenguajes, conocimientos, códigos de comportamiento y formas de actuar que son conocidos y compartidos por sus miembros y que, además, le son propios e identificatorios.

De aquí se desprende que existan tantas culturas como organizaciones capaces de generarlas. La cultura organizacional integra tres elementos principales:

- **Los valores:** son las creencias o convicciones del grupo de individuos que constituyen la organización. Por ejemplo, la responsabilidad, la honestidad.
- **Las visiones:** son las ideas que los líderes de la organización tienen sobre su futuro, qué negocios se continuarán, cuáles crecerán, cuáles se eliminarán.
- **Los impulsores:** son las frases que conceptúan la visión de los líderes de la organización y que los miembros de la organización adoptan. Si son genuinos, no son simples eslóganes publicitarios ya que cada miembro de la organización cree y trabaja de acuerdo con ellos. Un ejemplo es el impulsor de McDonald’s “calidad, servicio y limpieza”.

¹⁷ CORTAGERENA, Alicia B.; FREIJEDO, Claudio F. *Administración y Gestión de las Organizaciones*. Macchi, 2001. Buenos Aires. Pág. 21, 22.



LA ORGANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La predeterminación de funciones

La Administración Pública es el ente político asignado para satisfacer las necesidades colectivas de los habitantes de un determinado lugar, vale decir, necesidades comunes que ellos no podrían proveer individualmente y que, para lograrlo, deben realizar una serie de operaciones económicas coordinadas. Para poder conseguir esa coordinación, las operaciones a realizar deben predeterminarse y agruparse atendiendo a su determinante o a su efecto; con ese fin los distintos grupos de operaciones formarán las funciones.

Con referencia a la Hacienda Pública¹⁸, la predeterminación y deslinde de funciones, necesaria y conveniente a los efectos indicados es, también, perfectamente posible, dada su actividad eminentemente administrativa y no especulativa, características de las haciendas de erogación instituidas para atender necesidades por reglas previsibles.

Una detenida observación de la actividad de las haciendas de este tipo llevó al recordado profesor doctor Juan Bayetto a formular el siguiente Cuadro de Funciones:

1) Funciones iniciales:

- a) Ordenamiento de la Hacienda (elección del tipo, simple o diviso; la previsión de las funciones de gestión ejecutiva, la correlativa creación o designación de los órganos o servicios que han de cumplirlas y la reglamentación de la operatoria).
- b) Determinación de la materia administrable.
- c) Formulación de presupuestos periódicos.

2) Funciones de gestión ejecutiva:

- a) Fijación, recaudación y centralización de recursos.
- b) Realización, liquidación y pago de los gastos.
- c) Conservación y utilización de los bienes.
- d) Control interno de las organizaciones (control escritural, fiscalización de agentes, etc.).
- e) Superintendencia de las haciendas anexas de erogación y de producción.
- f) Rendición general de cuentas.

3) Funciones de censura:

- a) Control concomitante externo de las operaciones de gestión ejecutiva.
- b) Examen y juicio de las cuentas de los agentes.
- c) Examen y juicio de Cuenta General.

¹⁸ COLLAZO, Oscar Juan. *Administración Pública*. Macchi. 1974, Buenos Aires Pág. 79.

EJERCITACIÓN

1. ¿Qué son las estructuras?
2. ¿Qué deben reflejar las estructuras?
3. ¿Cuáles son los niveles de la organización?
4. ¿Qué se realiza en el nivel superior o estratégico?
5. ¿Qué se realiza en el nivel medio o táctico?
6. ¿Qué se realiza en el nivel inferior u operativo?
7. ¿En qué consiste el entorno de las organizaciones?
8. ¿Cuáles son los subsistemas que integran el sistema de una organización?
9. ¿Cuál es la orientación que debe recibir una organización?
10. ¿Son más convenientes las organizaciones más estables o más flexibles?
11. ¿Cómo están representados los comités y grupos de proyectos en las organizaciones dinámicas?
12. ¿Qué es el staff de apoyo?
13. ¿Qué es la cultura organizacional?
14. ¿Cuáles son los elementos de la cultura organizacional?
15. ¿Qué es la administración pública?
16. ¿Cuáles son las funciones de la Administración Pública?
17. ¿Cuáles son las funciones iniciales de la Administración Pública?
18. ¿Cuáles son las funciones de gestión ejecutiva?
19. ¿Cuáles son las funciones de censura en la Administración Pública?

ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

ORGANIZACIÓN FORMAL

La organización formal es la disposición de funciones y jerarquías, la descripción escrita de tareas, las obligaciones, derechos, dependencias, etc., de los distintos participantes del sistema.

En la organización formal, el sistema posee tareas bien definidas, cada una de las cuales tiene en sí una cantidad específica de autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas; este conjunto de elementos es dispuesto en forma consciente y minuciosa, para permitir a los responsables de la empresa trabajar juntos más efectivamente, a fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos. La organización formal se caracteriza por estar bien definida, tener una delegación adecuadamente limitada y poseer una relativa estabilidad.

Algunas herramientas de la organización formal son:

- El organigrama.
- Manual de organización (misiones y funciones).
- Circuitos de circularización y procesos.
- Plan de cuentas.
- Reglamentos escritos vigentes en la Organización.
- Manual de Presupuesto.
- Pliego de especificaciones técnicas, etc.

Características

La organización formal¹⁹ cumple características que le son propias, distribuye entre sus miembros las actividades, responsabilidades y autoridad de una forma precisa, explícita y relativamente permanente.

Están involucradas en ellas organizaciones con y sin fines de lucro; por ejemplo, las facultades, las escuelas, hospitales, las empresas en general.

Rueda Operativa

La Rueda Operativa es la que muestra la faz operativa de la organización. Se representan las funciones que se cumplen dentro de la empresa a través de una secuencia ordenada.

En una empresa productora²⁰ y comercializadora, por ejemplo, se “compra”, se “produce”, se “comercializa”, se “distribuye”, se “cobra”, etc., y para producir hay que comprar, para comercializar se deben tener los productos, para cobrar hay que vender, etc.

Esta es una de las formas más sencillas de considerar a una organización. Es el primer paso para entender qué es lo que sucede dentro de cualquier empresa.

La Rueda Operativa detalla los pasos a seguir dentro de una organización, pero no la forma en que se siguen los pasos; por ello no se distingue una empresa por el tamaño, sino por las operaciones.

La secuencia que se cumple en la Rueda Operativa de una empresa productora muy grande de sofisticados artículos electrónicos es idéntica a la que se cumple en un puesto unipersonal.

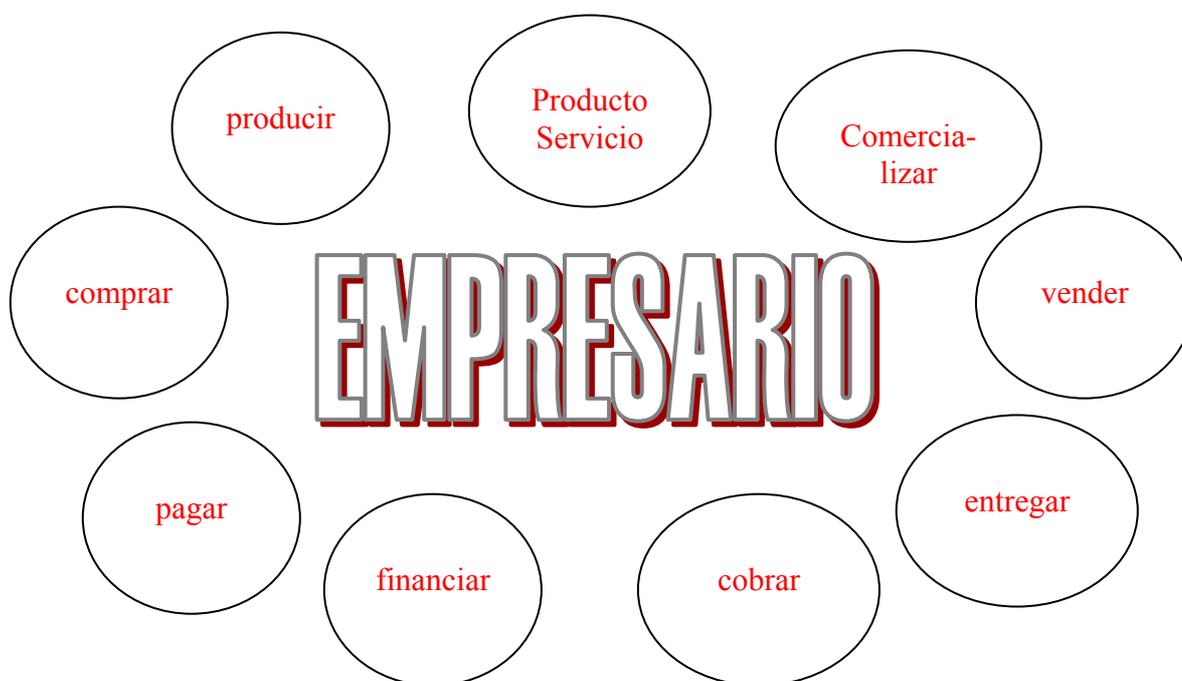
¹⁹ CORTAGERENA, Alicia B.; FREIJEDO, Claudio F. *Administración y Gestión de las Organizaciones*. Macchi. 2001, Buenos Aires. Pág. 17.

²⁰ SERRA, Roberto; KASTIKA, Eduardo. *Estructuras Empresarias Dinámicas*. Macchi. 1992, Buenos Aires. Pág. 17.

Salvo la función de producir, que en las empresas exclusivamente comercializadoras no existe, los eslabones de la Rueda Operativa son idénticos para todas las empresas. En la empresa de artículos electrónicos se cobrará por medio de cobradores que viajan por todo el país, y en el puesto unipersonal se cobrará directamente cada vez que se realiza una venta: en los dos casos se “cobra”; en los dos casos existe la función “cobrar”.

La decisión de fabricar o comercializar un producto determinado es una decisión estratégica importantísima tomada por el nivel superior de la empresa. Esa decisión influye el objetivo de lo que se va a comercializar, cómo se va a vender, entregar, cobrar, etc. Por ello, es fundamental conocer cuál va a ser el producto y servicio al que se va a dedicar la empresa, ya que es el que va a determinar, en gran medida, la forma en que la empresa va a realizar las funciones, es la parte más importante de la rueda operativa, ya que aunque la función sea la de vender, esta va a diferir según el tipo de producto, de servicio.

Armar una empresa es ir tomando conciencia de cómo se configurarán cada una de las actividades de la Rueda Operativa. Es preocuparse de cómo se producirán los productos pero también de cuándo se cobrarán o cómo es que se volverán a producir más productos. O sea, es además tener en cuenta su continuidad y crecimiento o desarrollo, lo que equivale al futuro de la empresa.



DEPARTAMENTALIZACIÓN: CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN

La departamentalización²¹ es la agrupación de las actividades en unidades homogéneas que permiten su coordinación y control, favoreciendo así el crecimiento de la organización.

En toda organización hay múltiples actividades, las que requieren de una lógica agrupación.

Departamentalizar es agrupar las actividades en unidades homogéneas, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

²¹ CORTAGERENA, Alicia B.; FREIJEDO, Claudio F. *Administración y Gestión de las Organizaciones*. Macchi, 2001, Buenos Aires. Pág. 82.

- dividir el trabajo en funciones y tareas;
- agrupar las funciones en puestos;
- agrupar los puestos en unidades manejables.

Criterios para Departamentalizar

- Mediante números simples.
- Por tiempo.
- Por función empresarial.
- Por territorio o área geográfica.
- Por productos.
- Por tipo de clientes.
- Por canal de comercialización.
- Matricial.

Departamentalización mediante números simples

La Departamentalización por números simples es el agrupamiento de las personas que tienen que ejecutar ciertas tareas bajo la supervisión de un jefe en función de su cantidad.

Por ejemplo, en una línea de cajas de un supermercado con treinta posiciones, asignar un supervisor cada diez cajas.

Este método es de utilización muy restringida y en general se aplica a actividades de bajo nivel.

Departamentalización por tiempo

Este método consiste en agrupar las actividades sobre la base de turnos.

Se utiliza cuando las características de la producción requieren en algunos casos más de una jornada laboral, o cuando se tienen que determinar al turno que corresponda, por ejemplo turno mañana, turno tarde, turno noche.

Departamentalización por función empresarial

Consiste en agrupar las actividades que desarrollan, por tipo de funciones correspondientes a la especialidad. Cuando se agrupa a las tareas comunes, se agrupa a una cantidad de personas. La agrupación de tareas por especialidad, origina un nombre distinto en cada caso; se pueden tener así tareas relacionadas con las finanzas, ventas, auditoría, producción, etc.

La Departamentalización funcional es la forma más corriente en cualquier organización que tenga algún nivel de delegación.

Algunas de las funciones comunes a todas las empresas, consideradas como básicas son:

- **Investigación y desarrollo:** estudia nuevos modos de producir y/o diseña nuevos productos o servicios a producir.
- **Producción:** planifica la forma de desarrollar los productos y/o servicios y luego los realiza. Asimismo, obtiene los recursos materiales para hacerlos.
- **Comercialización:** ubica al cliente, selecciona los canales apropiados de comercialización, realiza las entregas y cobra.
- **Finanzas y control:** planifica, obtiene y custodia los recursos financieros; a posteriori, mide los resultados logrados.
- **Recursos humanos:** recluta personal y lo capacita; liquida y paga sueldos.

- **Relaciones públicas:** es el nexo entre el entorno y la organización.

Este criterio de departamentalización es reconocido como uno de los más importantes; cabe destacar que además de las ventajas, también posee desventajas, a saber:

Ventajas

- Muestra las funciones lógicamente.
- Favorece y refleja la especialización.
- Simplifica la capacitación del personal.
- Favorece el control de los niveles superiores sobre los inferiores.

Desventajas

- Los niveles altos tienen toda la responsabilidad por los resultados.
- Hay sobreespecialización.
- Se limita la coordinación general entre funciones.

Departamentalización por territorio o área geográfica

Es un criterio que se utiliza cuando la empresa cuenta con áreas geográficas, en cada una de las cuales debe existir una persona encargada.

Podemos citar, por ejemplo, una empresa que tenga Plantas de producción y/o departamentos de comercialización en diferentes provincias o países; ejemplo, tiene sucursales en Córdoba, Santa Cruz, Río de Janeiro.

Es un método interesante ya que se gana en algunos aspectos de funcionamiento, como la responsabilidad baja de nivel. Se tiene mayor autonomía para la toma de decisiones en la región; las economías regionales cobran importancia; la coordinación de la zona mejora.

Entre las desventajas que se pueden considerar, figuran:

- El responsable de una zona debe ser alguien capaz de administrar todas las áreas que la componen.
- Deben existir servicios centrales para coordinar las funciones homogéneas de todas las regiones. Esto genera costos adicionales.

Departamentalización por producto

Consiste en agrupar actividades en función de un producto (bien o servicio), o una línea de ellos, donde se cumplen las funciones básicas. Se da en el caso en que una empresa posea varios productos. Entre las principales ventajas de este método, se observa que la responsabilidad baja de nivel. Se tiene mayor autonomía para la toma de decisiones en la región; se concentran los esfuerzos en el producto; se ubica la responsabilidad en el área; se favorece la coordinación funcional.

Entre las desventajas más notorias se observa que se requieren personas altamente capacitadas en gerenciamiento y que los servicios centrales son necesarios, pero aumenta el costo.

Departamentalización por tipo de cliente

Se considera especialmente a los clientes; en muchos casos las empresas tienen grupos bien diferenciados entre su clientela y ese hecho favorece este tipo de Departamentalización.

Las empresas industriales suelen formar su estructura en función de grandes y pequeños clientes. También puede darse en función de las edades, por ejemplo, productos para jóvenes y productos para adultos.

Se tiene así por ejemplo el Departamento de Comercialización de una tienda de venta de indumentaria deportiva, se divide en hombres, señoras, niños.

También pueden existir otras segmentaciones orientadas a clientes minoristas, mayoristas.

La desventaja de esta departamentalización está en que es difícil la coordinación de áreas con bases tan distintas.

Otro ejemplo podría ser el caso de una comercializadora de artículos de electricidad, que se encuentra estructurada para atender a tres segmentos diferentes de clientes; ellos son:

- Ingenieros, a los cuales se atiende y asesora sobre grandes instalaciones eléctricas en industrias y edificios.
- Electricistas, a los cuales se atiende y asesora para instalaciones domiciliarias.
- Particulares, quienes compran partes sueltas, como enchufes, lámparas, etc.

Departamentalización por canales de comercialización

En este tipo de departamentalización se agrupan las actividades en función de los canales a través de los cuales la empresa comercializa sus bienes o servicios. Interesa la forma en que la empresa le vende al cliente.

Es común que un mismo producto se comercialice por distintos canales; por eso, si se organizan los departamentos siguiendo los canales de comercialización, estos podrán definir mejor qué cantidad y de qué modo debe elaborarse ese producto.

Algunos de los canales de comercialización más usados son los siguientes:

- Shopping
- Hipermercados
- Comercios minoristas
- Comercios mayoristas
- Por medio de distribuidores
- Por correo
- Telemarketing

Departamentalización matricial

Consiste en combinar una departamentalización principal, que puede ser por región, por producto u otra, con una departamentalización funcional superpuesta.

Por ejemplo, una empresa organizada por productos, en la que cada línea de productos tiene actividades de producción, finanzas y comercialización y, a la vez, hay responsables centrales de esas actividades.

En este caso se crea una línea de reportes “funcional”, rompiéndose, en cierta medida, el principio de unidad de mando.

Departamentalización por proceso

Este método corresponde a la forma de agrupar a aquellas actividades que constan de varias etapas para su elaboración, entonces se van agrupando según cada fase. Ejemplo: en una fábrica metalúrgica se pueden considerar las etapas de corte, doblado, soldadura, pintura.

ORGANIGRAMAS

Concepto y Características

Los organigramas son la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. En ella figuran sus unidades en las que se han agrupado las funciones que se llevan a cabo, así como también los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad correspondientes; a los organigramas se los conoce también con el nombre de organograma, gráfica de organización, pirámide de cargos, diagrama de organización o diagrama de estructura.

Los organigramas son especialmente útiles para evaluar diferentes alternativas de diseño organizacional, debido al grado de abstracción que presentan.

El organigrama puede llegar hasta el último nivel jerárquico o sólo hasta un nivel intermedio, identificando cada uno de los puestos.

Técnicas de diagramación de organigramas

Para realizar la diagramación de los organigramas, se deben tener en cuenta las siguientes técnicas:

1) Elementos básicos de la simbología²²:

- **Los rectángulos:** se utilizan para representar cargos, funciones y personas. Se dibujan en posición horizontal. El tamaño será en función directa con la importancia relativa del cargo.
- **Las líneas:** indican la relación de autoridad existente. Se dibujan en sentido horizontal y vertical. La unión con un cuadro u otras líneas, forman un ángulo de 90 grados.
- **Distribución de los rectángulos:** la distribución espacial de estos representa las relaciones de autoridad existentes, ya que verticalmente indican distintos niveles de jerarquía y horizontalmente, igualdad de jerarquía en la estructura.
- **Contenido de los rectángulos:** la información que se coloca en estos es la siguiente:
 - a) El nombre de las funciones.
 - b) Además de lo expuesto en a), puede ir el código del cargo, número de la cuenta presupuestaria, centro de costo y número de personas a cargo. Esta información, si bien está permitida, no es muy recomendable ya que dificulta la lectura del gráfico, el que tiene que ser de fácil lectura y entendible.
- **Tamaño de los rectángulos:** en los diagramas, los rectángulos indican el nombre de la función y generalmente el ancho es el doble de tamaño que el alto. Los cuadros deben ser preferentemente uniformes. El mayor o menor tamaño no representa mayor o menor jerarquía.
- **Distancia de los rectángulos:** verticalmente está dado por el alto del rectángulo superior; horizontalmente están en función de la cantidad de rectángulos correspondientes a ese nivel.
- **Representaciones gráficas equivalentes:** la elección de la forma de graficar depende del espacio disponible y la preferencia personal. Pero, es de destacar que existen algunas formas que son menos usadas que otras.

Extensión del organigrama

La extensión del organigrama va a diferir según el tamaño y la complejidad de representación que presenten las organizaciones. Puede ocurrir que a veces una empresa que no es tan grande posea una amplísima variedad de funciones, por lo que hay que considerar que todas estén representadas; independientemente del tamaño, se considerará la complejidad.

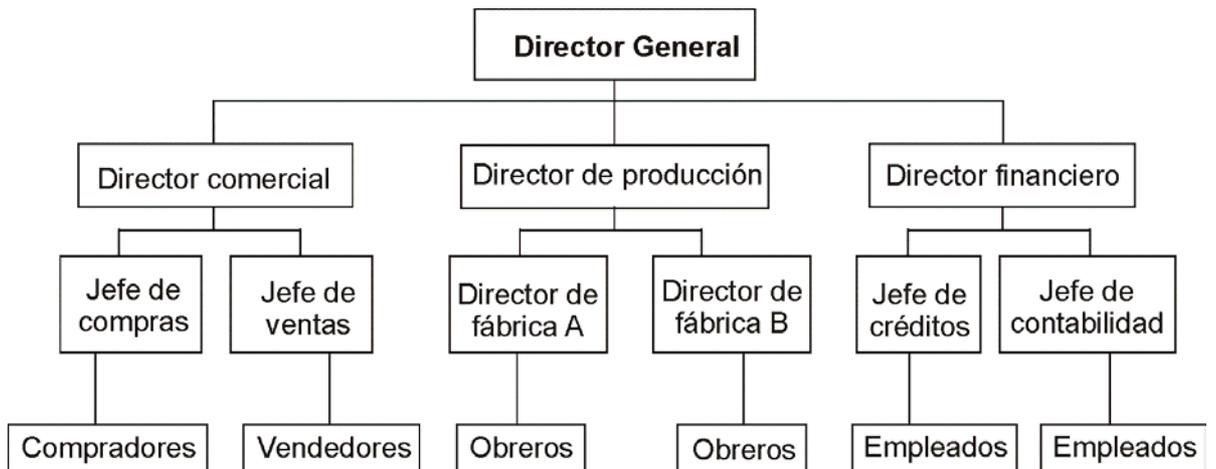
- 2) Simplicidad. El organigrama debe ser simple y concreto, de fácil lectura y visualización. Brinda información acerca de la organización; por eso debe estar bien presentado en su aspecto general.
- 3) Equilibrio: Los rectángulos deben estar distribuidos en forma tal que muestren un gráfico del diagrama equilibrado y simétrico.

²² ÁLVAREZ; Héctor Felipe. *Teorías de las organizaciones*. Eudecor. 2000, Buenos Aires. Pág. 92.

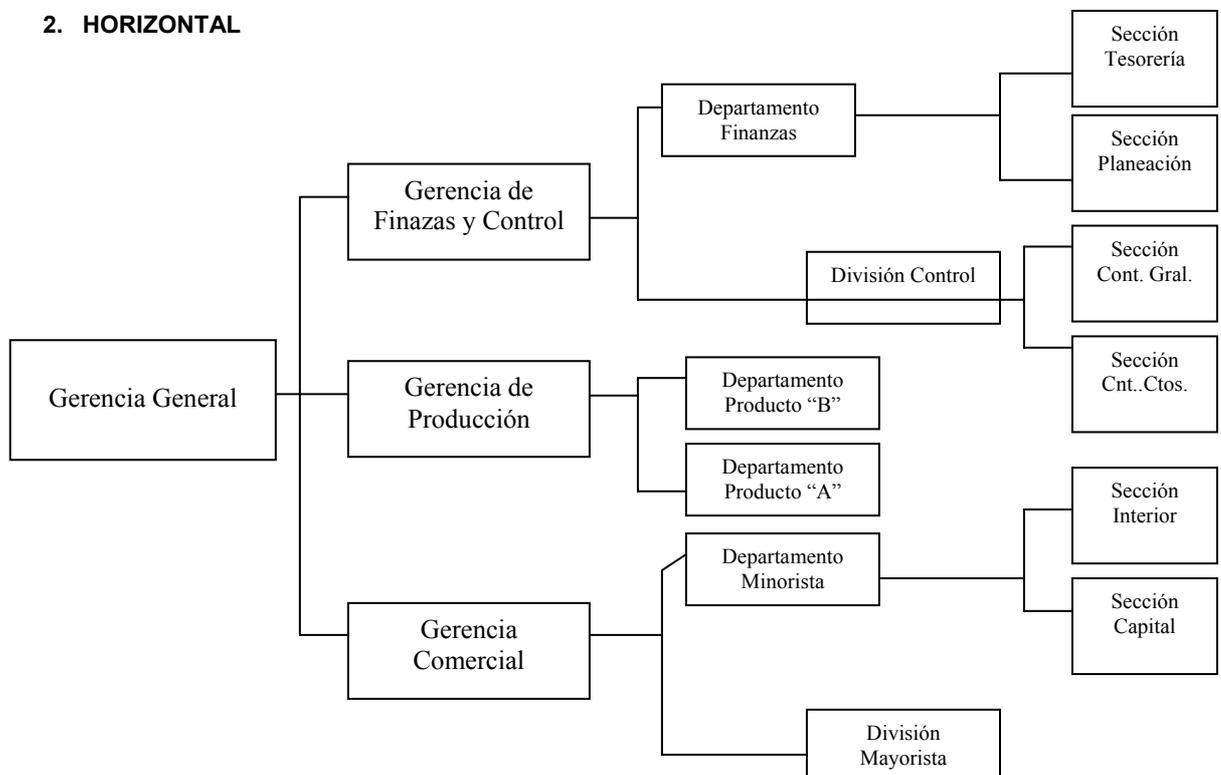
- 4) Codificación de los cargos del diagrama: Una vez diseñado el diagrama, puede asignarse un número de código a cada uno de los puestos o funciones que representan. Esto nos permite identificar más rápidamente dichos puestos o funciones.
- 5) Salida de las líneas: Las líneas deben partir del punto medio del lado inferior del rectángulo, del mayor nivel a punto medio del rectángulo de nivel inferior.

Tipos de organigramas: Entre los diagramas de estructuras más conocidos figuran:

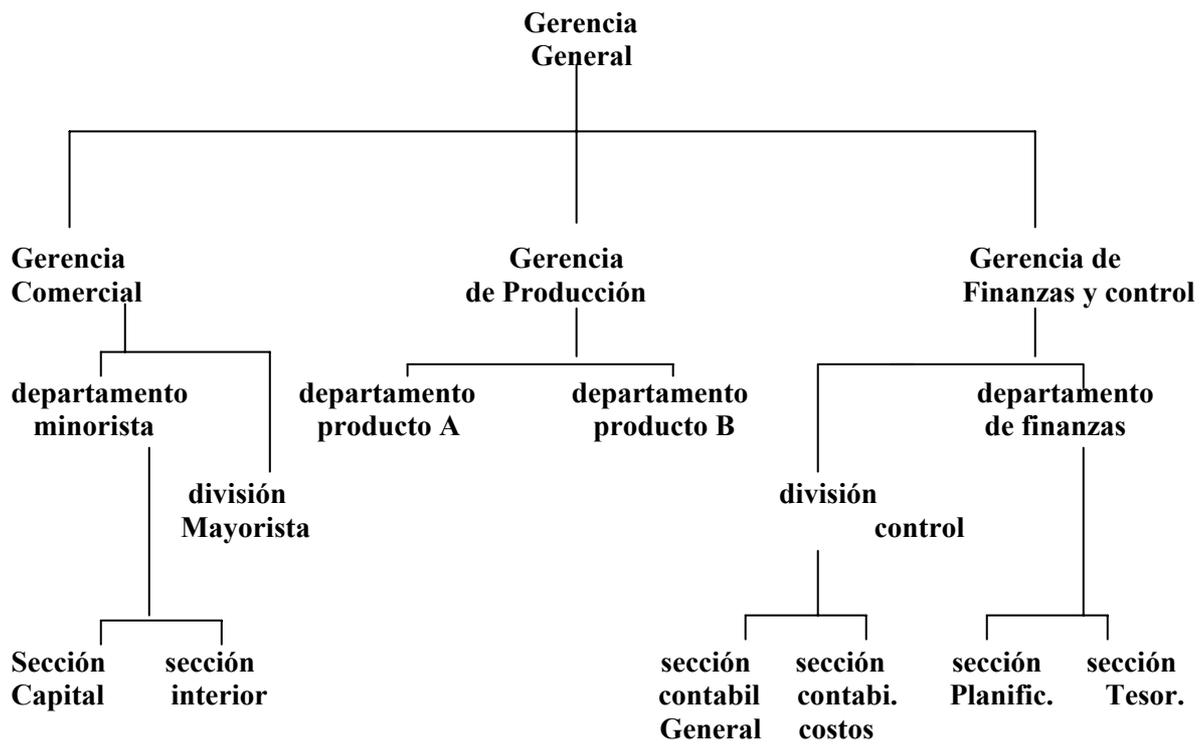
1. VERTICAL



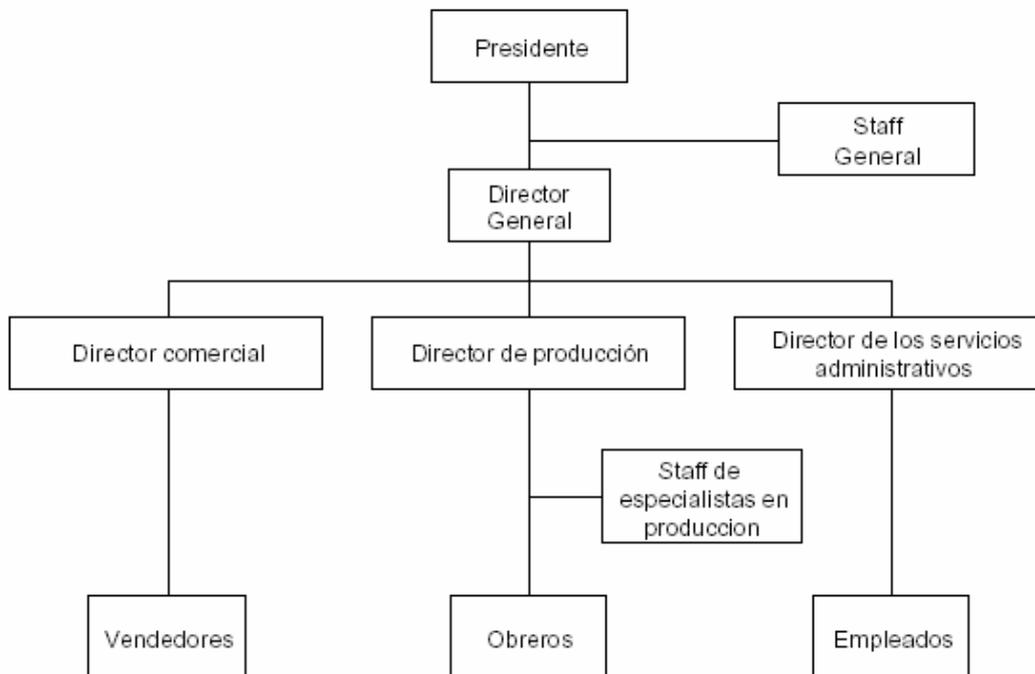
2. HORIZONTAL



3. LINEAL



4. LÍNEA STAFF



5- SEMICIRCULAR

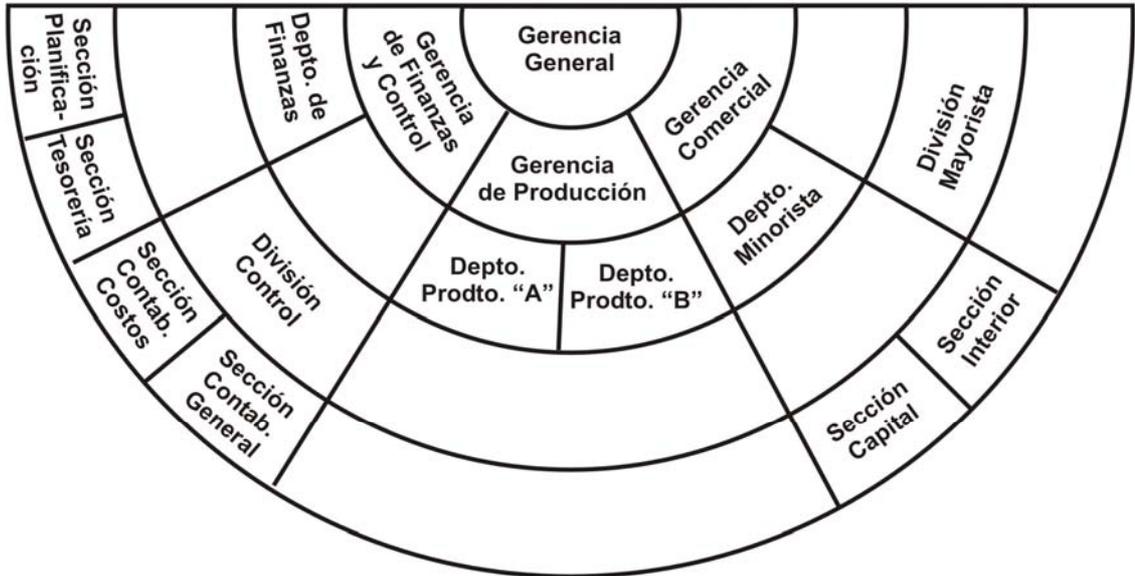


Diagrama de estructura forma representación semicircular

6-CIRCULAR

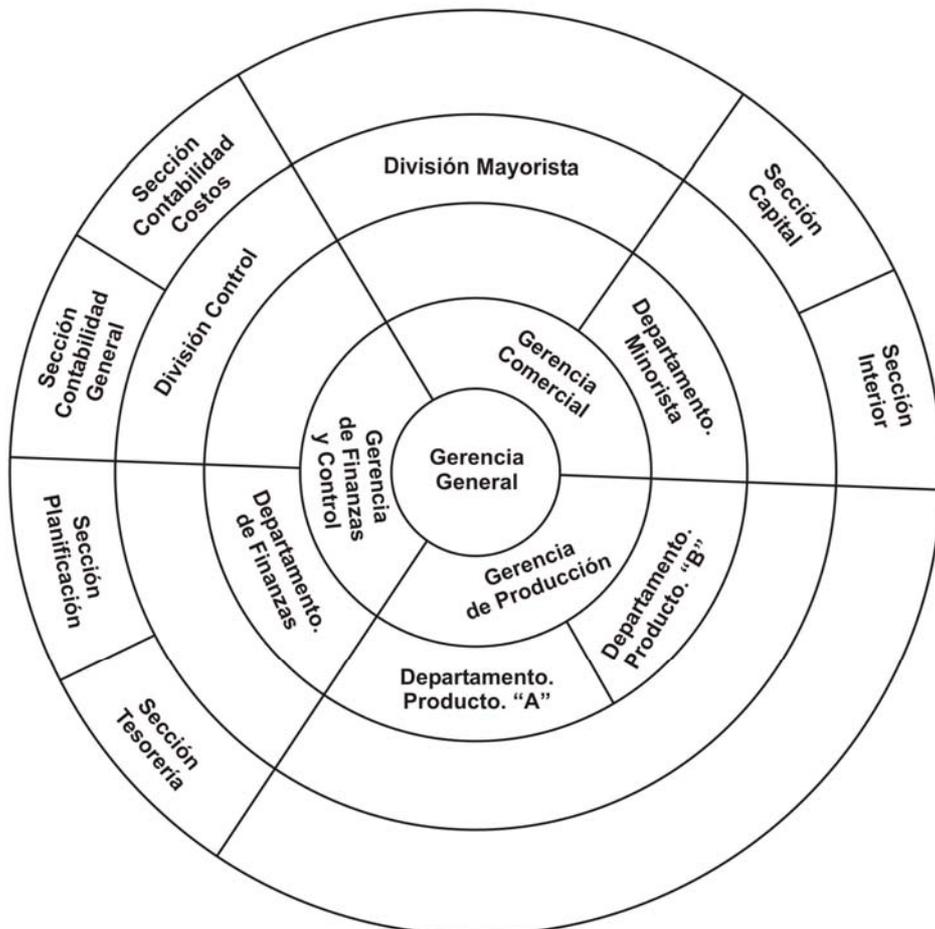
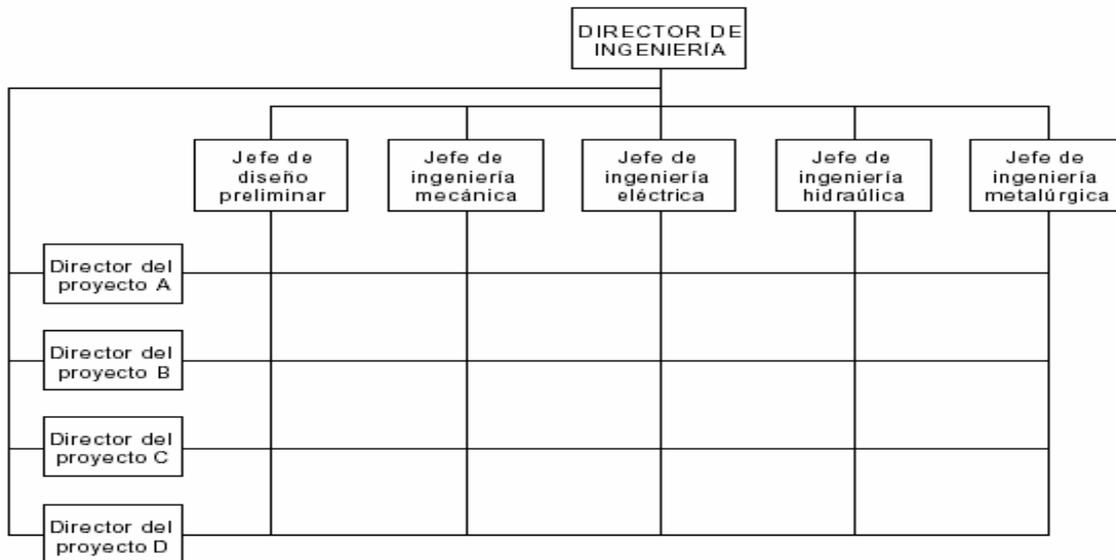


Diagrama de estructura forma representación circular

5. MODELO MATRICIAL



Niveles Jerárquicos

Los niveles jerárquicos son:

- Niveles de autoridad
- Centros de poder
- Relaciones de autoridad

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización es el complemento del organigrama para definir la estructura formal de la organización.

Concepto: es el conjunto²³ de normas que rigen y establecen las relaciones entre los miembros de la organización. Estas relaciones pueden ser verticales (jerárquicas) y horizontales (división por funciones). En él se hallan definidos los objetivos de la organización y las funciones básicas de la conducción. Es una obra que se inicia y se sigue desarrollando junto con la empresa y atendiendo a su misma evolución.

El manual de organización tiene la descripción analítica de los puestos del organigrama, cubriendo para cada puesto las posiciones que se encuentran en él.

Por ejemplo:

- Para el puesto “gerencia de ventas”, el puesto “gerente de ventas”.
- Para el puesto “vendedores”, el puesto “vendedor”.
- Para el puesto “gerencia de contaduría”, los puestos:
 - Gerente de contaduría
 - Analista contable senior

²³ ALVAREZ, Héctor Felipe. *Principios de Administración*. Eudecor. 2000, Buenos Aires. Pág. 294.

- Analista contable junior
- Empleado administrativo de contaduría

El manual define cada puesto de trabajo de la organización.

a) Clasificación

Se clasifica en una parte general y otra especial o particular. En la general se consignan los principales datos de la organización, por ejemplo nombre, tipo de explotación, grandes áreas, etc. En la particular se detallan por cada Área las misiones y funciones.

MISIÓN: define el objetivo del puesto.

FUNCIÓN: define el enunciado genérico de las acciones que la/s persona/s que cubre/n el puesto debe/n cumplir.

La función no incluye el detalle de las tareas a cumplir. Debe dar respuesta a la pregunta “¿qué hacer?”, no a la pregunta “¿cómo lo hace?”.

Por ejemplo:

¿Qué hace el área de compras?

- Recibe solicitudes de los diferentes sectores.
- Realiza las compras a los mejores precios y calidad.
- Efectúa concursos de precios.

b) Relaciones jerárquicas

Perfil del puesto: es la definición de las características que debe reunir una persona para ocupar un puesto sea único o múltiple.

Por ejemplo:

- Para la función empleado administrativo: secundario completo con conocimiento de utilitarios para procesamiento de texto y planilla de cálculo.
- Para la función analista contable: contador, y experiencia de más de 3 años en tareas de registración contable.

El manual es particularmente útil para facilitar la coordinación entre las áreas, sobre todo en organizaciones medianas y grandes, así como también para colaborar en la inserción de nuevos colaboradores.

ORGANIZACIÓN INFORMAL

Son todas aquellas relaciones que se dan en forma espontánea, sin que estén preestablecidas; no tienen una distribución de actividades, responsabilidades y autoridad de una forma explícitamente definida.

Se caracterizan porque las relaciones entre sus integrantes son muy dinámicas, el número de sus integrantes y el liderazgo entre ellos varían constantemente y hay un continuo proceso de formación y disolución de grupos; son relaciones impredecibles para el funcionamiento de la organización, por ejemplo un grupo de trabajadores de cierto sector que se reúne a tomar un café y a conversar sobre un tema determinado, un compañero de trabajo de un mismo sector que cubre a otro porque tuvo que alejarse circunstancialmente por motivos particulares unas horas de su puesto, etc.

Generalidades

Todas las referencias, generalmente expresadas en forma poco sistemática que tienen que ver con el funcionamiento de las organizaciones y que no estuvieran dentro de la organización formal, corresponden a la organización informal.

Son los grupos humanos, la cohesión de esos grupos, objetivos que persiguen, roles o papeles de sus miembros, funciones de cada uno de ellos, etc.

Se refiere a todas aquellas relaciones interpersonales que tienen vigencia cotidianamente, contenidas o no, coincidentes o no con la organización formal. Esto es así porque no pueden preverse todas las circunstancias y necesidades de comunicación.

Además, el trato, la relación, la cooperación no prevista, son actitudes de desarrollo normal y espontáneo en todo grupo de gente civilizada. De ello surgen las relaciones más estables o menos estables, armoniosas o competitivas; es el complemento que da vida a las organizaciones.

Grupo humano: características

La existencia de la organización informal hace que surjan relaciones que necesitan ser interpretadas y comprendidas para posibilitar una adecuada dirección de las organizaciones; entonces surge una disciplina que se ocupa específicamente de los problemas que surgen de la interacción de los individuos con motivo de la actividad en común en las organizaciones.

Ocurre que por naturaleza el hombre es un ser sociable, en consecuencia siente la necesidad de relacionarse con los demás; esta se denomina la interacción social. Todos los seres humanos tienen algunas relaciones sociales que son más intensas que otras; ejemplo, la familia en general, los amigos, compañeros de oficina, etc.; la intensa relación entre algunas personas crea una especie de ente que se denomina grupo humano y que constituye una verdadera organización. Esta relación entre las personas crea obligaciones y derechos que sus participantes deben respetar.

Los grupos humanos, cuando están animados por valores positivos como la solidaridad, el compañerismo, la superación, la caridad, etc. ayudan a sus miembros a desarrollar capacidades o a superar dificultades, o por lo menos hacerlas más llevaderas.

Así como las personas tienen valores, actitudes, metas, gustos personales, el grupo humano también. La interacción de los miembros hace que se generen valores y objetivos grupales. Cuando se aceptan esos valores y objetivos, implica que el individuo pertenece al grupo, y el sentido de pertenencia es muy importante para todo ser humano, ya que el ser humano es sociable por naturaleza, necesitando ser aceptado, querido, por los otros.

Concepto

Un grupo humano tendrá normas de conductas y un motivo u objetivo común que es compartido por todos los que pertenecen a él.

Así, puede decirse que la familia, los compañeros del club, los alumnos del secretariado administrativo, los sudamericanos, etc., conforman grupos humanos.

Las empresas que favorecen a los grupos con valores positivos tienen posibilidad de obtener mayor potencial de sus empleados y en consecuencia obtener más desarrollo.

Dentro del grupo, cada uno de los individuos desarrolla distintos roles; algunos de esos roles son comunes en los grupos, pero no necesariamente todos los tipos de roles están presentes en todos los grupos, y muchos de ellos pueden verse reflejados en más de un integrante del grupo.

Clasificación de Grupos Humanos

Grupos primarios:

- Relación intensa
- Normas de grupos informales
- Sentimiento de pertenencia
- Poco numerosos

Grupos secundarios:

- Muchos integrantes
- Relación menos intensa
- Normas más formales
- Sentimiento de pertenencia percibida en forma variada

EL LIDERAZGO: Concepto

El líder es aquel que puede influir en el comportamiento del resto de los integrantes del grupo, generando que ellos sean sus seguidores; cada grupo elige naturalmente su líder.

El liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores; si no existiera a quién mandar, las funciones del líder serían irrelevantes.

Si bien el líder es el que tiene más poder, no hay que descartar que los seguidores también lo tienen.

Otro aspecto de importancia en el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas de poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

De esto surge otro aspecto²⁴ como una combinación de lo expresado; se reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Considerar los valores es lo moral que se puede ofrecer a los seguidores a través de las acciones de los líderes.

Hay en esta definición varios elementos:

- El líder es único.
- Forma parte de un grupo.
- Debe tener seguidores.
- Tiene características tales que los restantes miembros del grupo le dan autoridad.
- Tiene influencia, ya que puede afectar el comportamiento de los otros.

Clasificación

Hay diferentes clases de liderazgo, entre las que se pueden mencionar:

- **Autoritario:** está por encima del grupo, no se encuentra integrado y da órdenes.
- **Democrático:** es el mejor tipo de líder, permite las opiniones de todos y acepta sugerencias. Las órdenes no emanan de su voluntad, sino que surgen del grupo.
- **Permisivo:** no tiene influencias fuertes. El grupo no se une porque el líder no es un elemento aglutinante.

Las clases citadas son tipos de liderazgo. Para administrar recursos humanos es necesario reconocer tanto la existencia del liderazgo informal como la del formal.

El liderazgo formal surge como consecuencia de la estructura jerárquica. Hay gerentes, jefes, supervisores, etc., que son líderes de los grupos que supervisan.

Por otro lado existe un liderazgo informal. Surge de las interrelaciones personales y no tiene que ver con la estructura.

Características

El análisis del proceso de liderazgo es importante para comprender mejor las relaciones entre las personas y porqué unos influyen en otros, superando a quienes deberían formalmente influir.

²⁴ STONER, James; FREEMAN, Eduardo; GILBERT, J. R. Daniel. *Administración*. Prentice- Hall. 1996. 6° Edición, México. Pág. 514.

El liderazgo es una influencia interpersonal, ejercida en una situación y dirigida, a través del proceso de comunicación, hacia la obtención de una meta o metas determinadas.

La influencia interpersonal es un intento del influyente de afectar el comportamiento del influenciado por medio de la comunicación, el que debe ser ejercido en el proceso de liderazgo por este medio, incluyendo la coerción ejercida por manipulación física; pero no así la amenaza.

Para el líder, la comunicación es el medio para intentar influir con sus seguidores.

Los actos de liderazgo son siempre dirigidos hacia una meta o grupos de metas u objetivos. Las metas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Metas de la organización
- Metas del grupo
- Metas personales del seguidor
- Metas personales del líder

EJERCITACIÓN

1. Definir organización formal.
2. Enumerar las herramientas de la organización formal.
3. ¿Qué características tiene la organización formal?
4. ¿Qué es la Rueda Operativa?
5. ¿Qué es la departamentalización?
6. ¿Cuáles son los criterios para departamentalizar?
7. Desarrollar cada uno de los criterios para departamentalizar.
8. ¿Qué son los organigramas?
9. ¿Cómo se clasifican?
10. Confeccionar los organigramas de acuerdo con los siguientes enunciados: (Fuente adaptado de I.A.S.E.)
 - II- Graficar el organigrama de la organización que a continuación se describe.
 - III- Indicar el tipo de estructura que representa.
 - IV- Indique los niveles de la estructura.

Yogurmax S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de yogur. La planta productiva se ubica en Moreno y las oficinas en el micro centro.

Cuenta con una dotación de 1.500 personas distribuidas en tres Gerencias: Gerencia Administrativa, Gerencia Comercial y Gerencia de Producción.

1. La Gerencia Administrativa comprende los siguientes departamentos:
 - 1.1. Contabilidad, que incluye las divisiones de:
 - 1.1.1. Contabilidad General
 - 1.1.2. Costos
 - 1.1.3. Impuestos
 - 1.2. Personal, que incluye las divisiones de:
 - 1.2.1. Liquidación y Legajos
 - 1.2.2. Prestaciones al personal
 - 1.3. Finanzas, que incluye divisiones de:
 - 1.3.1. Presupuestos
 - 1.3.2. Tesorería
2. La Gerencia de Comercialización comprende los siguientes departamentos:

- 2.1. Promoción
 - 2.2. Ventas, que incluye las divisiones de:
 - 2.2.1. Ventas Capital
 - 2.2.2. Ventas Interior
 - 2.3. Distribución, que incluye las divisiones de:
 - 2.3.1. Mayoristas
 - 2.3.2. Minoristas
3. La Gerencia de Producción comprende los siguientes departamentos:
- 3.1. Fabricación
 - 3.2. Planeamiento y Control de la Producción

El Directorio está formado por tres directores especializados en industria láctea, los que designan al Gerente General. Existe una Auditoria Externa que asesora directamente al Directorio.

b)

“Textil Express S.A.” tiene su planta productiva en Mar del Plata y locales de Venta en Mar del Plata, Pinamar y Necochea. Al vender directamente al público, los precios de venta son menores y como la calidad es muy buena, la empresa goza de un gran prestigio en la zona.

La dotación de personal asciende a 450 personas entre operarios, administrativos, vendedores y personal jerárquico.

Del Gerente General de la empresa dependen un Gerente de Organización, un Gerente de Personal y un Gerente de Comercialización.

El proceso productivo consta de tres etapas: la primera de Tejeduría, la segunda de Armado y la tercera de Teñido de pullovers.

Se pide:

1. Confeccionar el organigrama de la empresa teniendo en cuenta que se desea incluir un asesor legal e impositivo, un asesor publicitario, un departamento de Control de Calidad, Capacitación y Contaduría.
2. Completar las funciones omitidas que considere necesario.
3. Indique los niveles de jerarquía.

11. ¿Cuáles son las técnicas de diagramación de organigramas?
12. Desarrollar cada una de las técnicas.
13. ¿Qué son los niveles jerárquicos?
14. ¿Qué es el Manual de organización?
15. ¿Cuáles son las partes del Manual de organización?
16. ¿Qué es la organización informal?
17. ¿Qué es el liderazgo?
18. ¿Cuáles son las clases de liderazgo?
19. ¿Cuáles son las metas del liderazgo?

EMPRESAS

Concepto

- La empresa es el ente que desarrolla una actividad económica, y actúa como una célula fundamental de la socioeconomía ofreciendo o produciendo bienes o servicios al mercado, mediante una adecuada organización y administración, coordinando todos los factores, lo que le permite obtener beneficios y además cumplir un rol social al ofrecer fuentes de trabajo y colaborar con el progreso y el bienestar de la sociedad.

- Es la organización en la cual se coordinan el capital y el trabajo y que, valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios en un marco de riesgo. Implica iniciar una cosa, intentando algo por lo que hay que estar frente a frente con la competencia, en un medio que requiere embestir hacia el objetivo perseguido, lo cual significa el empleo de agresividad y estrategia. Por lo dicho, se infiere la existencia de una contingencia que es el riesgo.

Además, busca armonizar los intereses de sus miembros y tiene por finalidad crear, mantener y distribuir riqueza entre ellos.

Empresa = Objetivo + Riesgo

Empresario²⁵: representa a la actividad empresarial de trabajo indicando los esfuerzos de los administradores tendientes a mejorar el funcionamiento y los logros de su empresa.

A diferencia del uso del vocablo empresario de los economistas que designa a las personas que inician una nueva organización.

Características fundamentales

Las principales características de las Empresas son:

1. Es un emprendimiento que conlleva riesgo formada por un grupo humano con caracteres de institución social.
2. Es un impulso vital, necesario para la vida económica y en la que coordina capital y trabajo, donde sus miembros tratan de alcanzar metas comunes sujetas a restricciones comunes.
3. Posee la aptitud para percibir la calidad y cantidad de bienes y servicios, cuya producción es deseable para el perfeccionamiento de la vida social.
4. La iniciativa es el centro motor de la noción de empresa y se vale del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar.
5. Tiene cuatro causas específicas²⁶:

²⁵ HAMPTON, David R. *Administración*. Mc Graw Hill. 1993, México, Pág. 29.

²⁶ÁLVAREZ, Héctor Felipe. *Principios de Administración*. Eudecor. 2000, Buenos Aires. Pág. 33, 38.

- a) *La causa final.* La de producir bienes y servicios susceptibles de aportar, a todos, las condiciones materiales necesarias para la vida del hombre, considerado en su totalidad, o sea, mantener y distribuir riquezas.
 - b) *La causa formal.* Se refiere a que es sostenida por una forma jurídica conforme al derecho privado.
 - c) *La causa eficiente.* La empresa está constituida por decisiones libres de los hombres que, vinculándose por un contrato, operan juntos en la obra común, y esto en pie de igual dignidad. El comportamiento del valor trascendente de la persona implica la paridad jurídica de todos los miembros de la empresa, sin negar la posibilidad del principio de autoridad y de la propiedad privada sobre los bienes de producción. La propiedad privada no excluye la propiedad social de la empresa. Hay una constelación de valores que admite la igual dignidad de las personas que conforman las empresas. Además, hay relaciones conformes al derecho natural y positivo vigente. En cuanto al orden técnico y económico, hay otro común a todos los hombres que se refiere a que participan de una naturaleza sujeta a un orden ajeno al que administran los hombres.
 - d) *La causa material.* La persona humana no solo es el fin de la actividad económica, sino que es también su agente. Por eso la causalidad económica no debe ser dominante.
6. Es una institución social cuyos miembros tienen un comportamiento finalista, pero racional y conciente, aunque coordinado a nivel individual y grupal respecto de un sistema de actividades u operaciones político, económico, técnico y social que actúa como centro y razón de ser de la vinculación de todos los miembros del grupo.
 7. Promueve la organización de la economía, el crecimiento económico, la paz social y evita el desajuste social, estando influida en forma permanente y dinámica por el medio o contexto.
 8. Desarrolla la competencia a través de la innovación en los productos, los procedimientos, los métodos comerciales, formas de organización y formas de dirección; para ello cuenta con una estructura de autoridad, comunicación, información y control entre sus miembros.
 9. Esta institución social no persigue exclusivamente fines de lucro, sino que las que lo hacen son solo un tipo entre las muchas organizaciones que existen.

LA PRINCIPAL FUNCIÓN DE LA EMPRESA

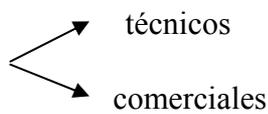
Para Peter Drucker, la empresa comercial o industrial tiene dos funciones básicas: **comercialización** e **innovación**; estas producen resultados y todo el resto está formado por costos.

El éxito que ha logrado Japón en los últimos años se debe a la acepción de la comercialización como principal función de una empresa; precisamente respecto de la innovación está referida al empresario creador, que le permite innovar, o sea introducir un producto o servicio que sea novedad; es el empresario que puede ver de manera diferente con respecto a la competencia, adelantándose permanentemente a los acontecimientos.

EMPRESA. ENTORNO (CONTEXTO)

Todas las variables que se ubican fuera de la organización pero que actúan sobre estas, se encuentran en permanente movimiento e interacción las unas con las otras, modificándose e influyéndose mutuamente.

Alrededor de las empresas hay otras empresas que se dedican a fabricar y/o comercializar productos o servicios similares o no. El conjunto total de las empresas cumple la función de oferente y llega al consumidor compitiendo con una estrategia. Desde el punto de vista competitivo se consideran a:

- Los productos sustitutos 
 - técnicos
 - comerciales
- Los competidores potenciales
- Los compradores
- Los proveedores

Estas fuerzas relacionan a la empresa con el medio ambiente. Todas atacan de la misma manera a las empresas; la diferencia consiste en la forma en que se aplican las estrategias para poder contrarrestarlas, ya sea defendiéndose de la mejor manera posible o inclinándolas a su favor

DEMANDA

Son los deseos o expectativas hacia los cuales están dirigidos los objetivos de la empresa, a través de la satisfacción de las necesidades. Además, se debe mencionar a los contextos nacional e internacional que son los que enmarcan tanto a la oferta como a la demanda.

El contexto nacional es el contexto argentino que, a su vez, se ve inserto e influenciado por lo que sucede en el mundo entero (contexto internacional).

Estos contextos se subdividen:

- Subcontexto económico
- Subcontexto político–legal
- Subcontexto socio–cultural
- Subcontexto tecnológico

EFICIENCIA

Virtud y facultad para lograr un efecto determinado desde el punto de vista económico; se considera como el empleo de medios de tal forma que satisfaga los fines o necesidades humanas; o sea, es el uso adecuado de los recursos.

Eficiente es quien logra una alta productividad en relación con los recursos que dispone. Es la relación de esfuerzos con los resultados obtenidos; a mayor eficiencia mayor resultado.

EFICACIA

Es la virtud, actividad y poder para obrar. Cuando un grupo de personas alcanza las metas u objetivos que se fijaron, el grupo es eficaz.

La eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Una persona eficaz es la que puede priorizar las tareas y realiza el ordenamiento de aquellas que permiten alcanzarlas mejor y más rápidamente.

Eficacia es el grado en que el procedimiento o servicio puede lograr el mejor resultado posible.

La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia.

Según Peter Drucker *“Un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva”*.

Una persona eficiente hace bien las cosas. Una persona eficaz hace las cosas debidamente.

Eficiencia es la capacidad de hacer correctamente las cosas de acuerdo con el esfuerzo que se realice.

Eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados.

Un buen administrador es eficiente y eficaz.

Este concepto se asocia al de objetivos. Alguien es **eficaz** cuando alcanza los objetivos propuestos.

Los administradores gestionan los negocios tratando de ser eficaces, es decir, tratando de cumplir los objetivos.

Por supuesto que existen diferentes niveles de eficacia, ligados a la cercanía o a la lejanía de los resultados obtenidos en relación con el objetivo propuesto.

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

Las empresas se clasifican teniendo en cuenta determinadas características, en distintas formas; así, entre las más importantes figuran²⁷:

SEGÚN EL SECTOR DE LA ECONOMÍA EN QUE DESARROLLAN SU ACTIVIDAD ECONÓMICA

a) Del sector primario

Trabajan en el sector primario de la economía de un país o región. Su actividad económica consiste en obtener recursos naturales o la explotación agrícola-ganadera.

b) Del sector secundario

Trabajan en el sector secundario de la economía de un país o región. Su actividad económica consiste en la transformación de materias primarias en bienes, de consumo o de inversión.

c) Del sector terciario

Trabajan en el sector terciario de la economía. Se dedican a comprar y vender bienes y/o prestar servicios. No elaboran ni añaden nada que transforme a estos productos, si bien, en algunos casos, pueden finalizar un proceso industrial modificando la presentación de los productos (envases, tamaños, etc.).

En el caso de empresas de servicios, su producción no es de bienes concretos, sino que la constituyen prestaciones económicas.

Como ejemplos, podemos mencionar:

Del sector primario

- Mineras
- Petroleras
- Pesqueras
- Agrícolas
- Ganaderas

²⁷ CORTAGERENA, Alicia B.; FREIJEDO, Claudio F. *Administración y Gestión de las Organizaciones*. Macchi. 2001, Buenos Aires. Pág. 31.

Del sector secundario

- Textiles
- Constructoras
- Alimenticias
- Automotrices
- Metalúrgicas

Del sector terciario

- Peluquerías
- Bancos
- Telecomunicaciones
- Correos
- Distribuidoras
- Seguros
- Comercios

SEGÚN SU TIPO LEGAL

a) **Unipersonales**

El dueño es una única persona física.

No está obligado a llevar libros comerciales si no está matriculado como comerciante.

b) **Sociedades**

La propiedad no es de una sola persona, participan dos o más personas por cada forma.

Las asociaciones, cualquiera fuera su objeto, que adopten la forma de sociedad en algunos de los tipos previstos por la Ley de Sociedades Comerciales (Ley 19.550) quedan sujetas a la misma

Los distintos tipos de sociedades se sintetizan en el siguiente Cuadro:

Civiles	No están regidas por la ley 19.550	
Comerciales	De personas	<ul style="list-style-type: none">✧ De hecho✧ Colectivas✧ Responsab. limitada✧ De capital e industria✧ En comandita simple✧ Cooperativas (con su legislación específica)
	Por acciones	<ul style="list-style-type: none">✧ Anónimas✧ En comandita por acciones

Seguidamente se desarrollan brevemente las características salientes de las sociedades comerciales:

- **De hecho:** estas sociedades son aquellas no regularmente constituidas (cuando su contrato no es inscripto, sino hecho público).

- **Colectivas:** estas sociedades se caracterizan porque sus socios responden en forma subsidiaria y solidaria ante terceros por las obligaciones sociales.
- **De responsabilidad limitada:** el capital, que se divide en cuotas, debe estar totalmente aportado al constituir la sociedad. Los socios son responsables por las acciones de la sociedad solo por el capital aportado. El número de socios no puede exceder los 50. La denominación social debe incluir el nombre “sociedad de responsabilidad limitada” o la sigla “S.R.L.”.
- **Cooperativas:** es una asociación de personas, habitualmente de pocos recursos financieros, que se han juntado voluntariamente para lograr un objetivo económico común mediante la formación de una organización mercantil dirigida democráticamente, que llevan un aporte equitativo al capital requerido y que aceptan una justa parte de los riesgos y beneficios de la Empresa.
- **De Capital e Industria:** este tipo de sociedad se caracteriza porque unos socios aportan dinero (capital) y otros aportan su trabajo. El o los socios capitalistas responden como los socios de la sociedad colectiva. Los socios que aportan su industria responden hasta la concurrencia de las ganancias no percibidas.
- **En Comandita Simple:** existen en este tipo de sociedad dos clases de socios:
 - los comanditarios, quienes solo responden por el capital que aportan y tienen prohibido por ley inmiscuirse en la administración de la sociedad;
 - los comanditados, quienes responden por las obligaciones como los socios de la sociedad colectiva y además pueden ejercer la administración de la sociedad.
- **Sociedad Anónima:** el capital de este tipo societario está dividido en acciones. El aporte es solo de dinero. El socio compra acciones y recibe el nombre de accionista. Su responsabilidad se limita al aporte. En este tipo societario, la administración de la sociedad no está en manos de los accionistas; su gestión se lleva a cabo a través de un directorio, que es elegido por la asamblea de accionistas.
- **En Comandita por Acciones:** el o los socios comanditados responden como los socios colectivos. Los socios comanditarios limitan su responsabilidad al capital que suscriben. El aporte de los socios comanditarios se representa en acciones.

SEGÚN EL ORIGEN DEL CAPITAL

a) Nacionales

Tienen su sede en el país y responden al aporte de capitales nacionales.

b) Extranjeras

La conformación se da con capitales extranjeros; en la mayoría de los casos son empresas de gran volumen.

c) Mixtas

Participan en la conformación capitales nacionales y extranjeros.

SEGÚN SU TAMAÑO

a) **Pequeñas**

Se caracterizan por tener reducido capital, escasa tecnología y pocos recursos humanos. En la mayoría de los casos son empresas familiares o unipersonales.

b) **Medianas**

Se caracterizan por tener más capital que las anteriores, un nivel medio de tecnología y personal ocupado.

En general, adoptan algunas de las formas jurídicas de las sociedades de personas.

c) **Grandes**

Se caracterizan por un gran volumen de operaciones, mayor capital y dotación de personal, así como también por un uso intensivo de tecnología.

Generalmente, adoptan la forma de sociedades por acciones.

SEGÚN LA PROPIEDAD DEL CAPITAL

a) **Públicas**

El dueño del capital es el Estado, en cualquiera de sus formas: nacional, provincial o municipal.

b) **Privadas**

El dueño o los dueños del capital son particulares.

c) **Mixtas**

La propiedad del capital es en parte pública y en parte de los particulares; en estos casos se da generalmente que el Estado participa en mayor porcentaje.

E M P R E S A S	Según Sector Económico	Según Tipo Legal	Según Tamaño	Según Propiedad
	Primarias	Unipersonales	Grandes	Públicas
	Secundarias	De personas	Medianas	Privadas
	Terciarias	Por acciones	Pequeñas	Mixtas

SEGÚN EL ÁMBITO GEOGRÁFICO DONDE DESARROLLAN SU ACTIVIDAD

- a) Locales
- b) Regionales
- c) Nacionales
- d) Multinacionales
- e) Transnacionales
- f) Globales

SEGÚN SU DEPENDENCIA

- a) Independientes
- b) Vinculadas
- c) Controlantes

MICROEMPRESARIOS Y PYMES

Desde el punto de vista económico, un microempresario se asimila a una empresa pequeña que está en los comienzos de su vida.

El microempresario tiene algunas características comunes a cualquier tipo de empresas y a otras que le son propias:

- El fundador es un emprendedor. Tiene inquietudes, empuje y asume riesgos.
- Existe un hecho o actividad digna de ser llevada a cabo, que constituye la actividad del microempresario.
- Requiere asesoramiento profesional para alcanzarlo (el emprendedor no tiene todos los conocimientos para realizarlos).
- Requiere el uso de ciertas tecnologías.
- Requiere planificación.
- No se hereda ni se recibe como empresa en marcha.
- Se gestiona y se proyecta.

El microempresario puede evolucionar hacia una PyME, es más chica que esta.

La expresión "PyMEs" es la forma abreviada con que se conocen las pequeñas y medianas empresas. En la mayoría de los casos se trata de empresas de tipo familiar, o constituidas con otra forma jurídica que pueda responder para un emprendimiento pequeño.

Estas organizaciones empresariales están regladas por la ley 24.467, sancionada en 1995, donde se definen como PyMEs aquellas empresas que tengan hasta 40 trabajadores en un cierto monto de facturación, según se encuentren dedicadas al área de servicios, al área industrial, a la comercial o a la agropecuaria.

El objetivo de la citada ley fue el de impulsar el crecimiento de este tipo de organización empresarial, ya que funcionan gran cantidad de las mismas, con apariciones y desapariciones rápidas, pero que no pueden dejar de ser tenidas en cuenta por el gran número existente; por ello la Ley N° 24.467 trató de brindar ciertas ventajas comparativas en relación con las organizaciones de mayor tamaño. Entre las más importantes a destacar se encuentran:

1. Promoción de tipo laboral

- a) pactar las vacaciones en cualquier época del año;
- b) se encarga de la movilidad de los trabajadores según requerimiento de la producción;
- c) el pago del aguinaldo en cuotas;
- d) poder celebrar contratos de trabajo promocionales (por tiempo determinado, práctica laboral para jóvenes, trabajo, capacitación).

2. Promoción de financiación

Dado su pequeño capital, en muchas oportunidades no resulta fácil a las PyMEs acceder al crédito bancario.

Para evitar esto, la ley prevé que se utilicen las formas crediticias actuales adaptadas a PyMEs o se creen nuevos instrumentos crediticios.

3. Promociones comerciales

Dadas sus características en cuanto a capital y a estructura, le resulta difícil a este tipo de empresas acceder a mercados internacionales; por lo tanto, la ley prevé medidas que facilitan su inserción en mercados externos.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los objetivos de la empresa responden principalmente a aspectos de rentabilidad, crecimiento y satisfacción de las demandas de la sociedad; tratan de lograr el máximo provecho social e individual; todo esto surge considerando fundamentalmente las características que presentan las empresas.

Naturalmente, la tendencia²⁸ de eliminar el riesgo y la incertidumbre, hace que se busque la disminución de los costos a través de la ampliación de los mercados y el aumento de las inversiones. Este proceso genera los mercados imperfectos.

En la realidad, la empresa de hecho no maximiza el beneficio en abstracto, sino el valor actualizado de los beneficios futuros. También existe una utilidad subjetiva que son los motivos personales del empresario.

En último caso, una empresa busca la rentabilidad para que pueda sobrevivir y desarrollarse, lo que no es igual a maximizar las utilidades.

Al verificarse la propiedad de la empresa, esta se dispersa en las más grandes, la dirección se profesionaliza, la necesidad de la especialización y la insuficiente autofinanciación altera el modelo decisional y la interrelación empresa-sociedad y los objetivos de los individuos se hace más evidente.

NIVELES ESTRUCTURALES DE LA EMPRESA

La estructura se refiere a las disposiciones organizativas generales de una empresa; la dirección eficaz requiere que esta estructura esté equilibrada y se adapte a los objetivos y a las operaciones básicas.

La estructura es la forma que toma el sistema dentro de la organización; si el sistema es cerrado, la forma de la estructura será rígida, pero si el sistema permite una conexión hacia el entorno y se nutre de su realidad, entonces la estructura será cambiante, flexible, dinámica de acuerdo con las necesidades y la propia dimensión planeada.

EMPRESA DEL ESTADO

Concepto

La administración de la Hacienda del Estado es la actividad dirigida a la coordinada combinación de las energías personales y de los bienes económicos disponibles en un momento dado para la consecución de los fines perseguidos.

Tiene como objeto satisfacer requerimientos de la comunidad.

Las investigaciones y las aplicaciones se refieren a la Hacienda Pública -su sujeto-, reserva para sí todo lo que se refiere a la gestión económica en su dinámica -su objeto-.

Administración Pública y Privada

Con demasiada frecuencia se dice que la Administración Pública y la privada son similares y que la pública sería más eficaz en su acción si imitara las prácticas y los sistemas de la privada.

El procedimiento es idéntico para los dos aspectos del fenómeno administrativo; la diferencia reside en los factores particulares que influyen en ellos:

- 1) Existe una diversa medida del fin público general del que deriva el diverso procedimiento adoptado en uno y otro caso.

²⁸ ALVAREZ, Héctor Felipe. *Principios de Administración*. Eudecor. 2000, Buenos Aires. Pág.177.

- 2) El carácter tutorial que se manifiesta en la Administración Pública según determinado grado de intensidad de país a país, encontrando –al menos en los Estados de base democrática- la propia justificación en el hecho que la iniciativa privada tiene fundamento en la actividad de coordinación y de promoción del Gobierno, dentro de los límites constitucionales del respeto de dicha libertad.

Según Appleby (“Big Democracy”) los caracteres distintivos de la Administración Pública son:

- 1) La amplitud del radio de acción.
- 2) La medida de responsabilidad (mayor y más precisamente determinada).
- 3) El contenido político de los actos realizados.
- 4) Los efectos públicos inmediatos de tal acción.

La eficiencia no puede ser evaluada de por sí, esto es, con la abstracción del fin que la actividad busca.

Vista la imposibilidad de confrontar ambos sectores sobre la base de un criterio único, queda la posibilidad de hacerlo con procedimiento sustancialmente idénticos, salvo la distinción que el fin diverso puede estrictamente conferirle.

LOS ÓRGANOS MÁXIMOS Y SUS FUNCIONES

Volitivo, directivo, ejecutivo y de control

La hacienda del Estado cumple sus funciones a través de sus órganos. Es por ello que el **Órgano Volitivo** de la hacienda es el órgano máximo de gestión y control.

La Convención refleja su sentir en un estatuto básico que es la Constitución; en ella se desarrollan distintas funciones:

- 1) La autolimitación de funciones del Órgano Volitivo.
- 2) La primera división del trabajo, distribuyéndolo en dos órganos:
 - a) el Directivo, llamado a interpretar el sentir del momento dentro de los límites de la voluntad primera; en lo político se llama Poder Legislativo o Congreso;
 - b) el Ejecutivo, que es el encargado de llevarlo a la práctica; en lo político se denomina Poder Ejecutivo, Poder Administrador;
- 3) La forma y condiciones exigidas para su reforma total o parcial.

El **Órgano Directivo** está constituido por el Congreso, compuesto de dos cámaras, una de Diputados de la Nación y otras de Senadores de la Provincia y de la Capital. Ello resulta:

- 1) De haber sido investido del Poder Legislativo de la Nación por el artículo 36 de dicha Constitución.
- 2) De las atribuciones que le asigna el artículo 67 de la misma.
- 3) De su preeminencia en la sanción de las leyes (arts. 70 y 72).

El **Órgano Ejecutivo** es desempeñado por un ciudadano con el título de Presidente de la Nación Argentina. Ello surge:

- 1) Del artículo 74 de la Constitución que le asigna el Poder Ejecutivo de la Nación.
- 2) Las atribuciones que también le confiere la Constitución, dice que tiene a su cargo la administración general del país, la recaudación de las rentas de la Nación, y decreta su inversión con arreglo a la ley o presupuestos de gastos nacionales.

También establece la Constitución que colaboradores del presidente llamados ministros secretarios tendrán a su cargo el despacho de los negocios de la Nación y refrendarán y legalizarán los actos del Presidente por medio de su firma, sin cuyo requisito carecen de eficacia. Cada ministro es responsable de los actos que legaliza, y solidariamente de los que acuerda con sus colegas.

Sin perjuicio de que los ministros, como cabezas de los respectivos Departamentos ejecutivos, estudien y propongan los actos de gobierno que elevan al Presidente, asistiéndolo y participando en la preparación de los mismos, la decisión está en manos del último. Si se presentara el caso de negativa de refrendar por parte de un ministro, el Presidente puede sustituirlo. No se puede, en consecuencia, sostener que exista un órgano ejecutivo colegiado sino unipersonal.

ÓRGANOS DE CONTROL

En toda la pirámide administrativa debe existir control, dondequiera que tal mandato exista: se debe rendir cuenta al superior jerárquico. Es necesario que existan órganos de control, ya que cada uno de los órganos actúa en representación del pueblo.

En lo que hace a los órganos Volitivo y Directivo, el control se ejerce directamente por la vía popular y sus juicios se manifiestan –principalmente- por medio del voto. También, respecto al Ejecutivo.

Los representantes de los distintos poderes no deben realizar directamente la gestión hacendal, sino atribuirle, dentro de un orden sistemático o propuesto, a las autoridades surgidas del seno de los cuerpos que integran, o al órgano ejecutivo nombrado por el pueblo. También les fijan normas de operatoria.

Esas autoridades surgidas de su seno deberán ajustarse a ese plan y mandato concreto y serán responsables de su gestión. Deberán rendir cuenta a su mandante –constituyente o legislador- de la forma en que la cumplieron.

El Órgano Ejecutivo y las autoridades del Poder Judicial realizan su gestión hacendal dentro del Presupuesto y de las normas de operatoria fijadas, pero con absoluta independencia del Órgano Directivo.

Ello se impone por la lógica división de los poderes y por su cuantía.

Sin embargo, el Órgano Directivo no debe desentenderse de tal gestión.

Del ejercicio del control parlamentario directo por parte de él surgen:

1) El control concomitante:

- a) llamado a los Ministros con respecto a la gestión en curso por parte de cada una de las Cámaras haciendo venir a la Sala de los Ministros del Poder Ejecutivo para recibir las explicaciones e informes que estime convenientes;
- b) nombramiento de Comisiones Especiales Investigadoras de su seno con relación a esa gestión: a pesar de no estar previsto por la Constitución, nunca se le ha desconocido tal facultad al Congreso.

2) El control ulterior:

- a) llamado a los Ministros por las Cámaras con referencia a la gestión concluida para recibir los informes que estime conveniente;
- b) nombramiento de Comisiones Especiales Investigadoras en el mismo caso;
- c) consideración del Mensaje Anual que el Presidente de la Nación debe presentar a ambas Cámaras reunidas en el acto de apertura del periodo de sesiones;
- d) consideración de las Memorias detalladas del estado de la Nación que, en lo relativo a los negocios de sus respectivos Departamentos, deben presentar los Ministros luego que el Congreso abra sus sesiones;

e) juzgamiento de la Cuenta de Inversión: por parte del Congreso.

Con dichos medios de información puede ejercer tales controles, cuya eficacia, por lo demás, está reafirmada por la facultad de ambas Cámaras de pronunciar votos de censuras y de promover (Diputados) y sentenciar (Senadores) el llamado juicio político. Del Control Parlamentario surge que *“Sólo la Cámara de Diputados ejerce el derecho de acusar ante el Senado, al Presidente, Vicepresidente, sus Ministros y a los miembros de la Corte Suprema y demás Tribunales inferiores de la Nación en las causas de responsabilidad que se intente contra ellos, por mal desempeño... en el ejercicio de sus funciones...”*. Por lo demás, corresponde al Congreso hacer todas las leyes y reglamentos.

Por la ley de Contabilidad se estableció que el Tribunal de Cuentas de la Nación que ella misma creaba debía seguir paso a paso la gestión con criterio administrativo; le atribuyó la obligación de observar los actos hacendales que contrariaran o violaran disposiciones legales o reglamentarias, con efectos suspensivos hasta tanto no se insistieran.

Es interesante señalar que el carácter de órgano delegado del Congreso no le ha sido asignado expresamente por la Ley de Contabilidad.

La Ley de Contabilidad, además de tener expresamente el control externo de la Administración Nacional y de las haciendas paraestatales, tiene también expresamente la misión de informar al Congreso.

El control externo mencionado es atribución del Congreso; si este se desprende de su ejercicio directo, descargándolo en el Tribunal de Cuentas de la Nación, mediante ley, en la medida que así lo haga habrá delegación de competencia.

Un funcionario designado por el Presidente del Senado ejerce el control externo de la gestión financiero-patrimonial del **Tribunal de Cuentas de la Nación** –examen de los actos con atribución de observación suspensiva de los mismos cuando contraríen o violen disposiciones legales o reglamentarias, superada por la insistencia del cuerpo y seguida de comunicación al Presidente del Senado-. El Congreso se reserva el examen y juicio de sus cuentas previamente intervenidas por aquel funcionario.

También, de acuerdo con la Ley de Contabilidad, integran los **órganos de control**:

- 1) La Contaduría General de la Nación.
- 2) Los servicios administrativos y contables de los Poderes, Ministerios, Tribunal de Cuentas y entidades descentralizadas, que son órganos mixtos de gestión y de control interno.

El control interno se ve integrado, además, por cada uno de los agentes que intervienen en la gestión hacendal. Constituye lo que se denomina Control Interno por la vía jerárquica ascendente y descendente.

El *ascendente* está dado por los agentes que reciban órdenes de hacer o no hacer; deberán advertir por escrito a su respectivo superior sobre toda posible infracción que traiga aparejado el cumplimiento de dichas órdenes.

El Control Interno por la vía jerárquica *descendente* se ejerce cuando el superior pide informes a sus subordinados. Puede ocurrir en cualquier nivel de la escala administrativa.

PRINCIPALES ORGANISMOS DE FISCALIZACIÓN

Algunos de los Organismos²⁹ que actúan de fiscalizadores son:

- Contaduría General
- Tesorería General
- Presupuestos
- Tribunal de Cuentas
- Dirección General Impositiva
- Dirección General de Rentas

EJERCITACIÓN

1. ¿Qué es una Empresa?
2. ¿Cuáles son las características de las empresas?
3. ¿Qué es un empresario?
4. ¿Qué funciones cumplen las Empresas?
5. ¿Cuál es el entorno de las Empresas?
6. ¿Cómo se clasifican las Empresas? Describir brevemente cada una de ellas.
7. ¿Qué es la eficacia?
8. ¿Qué es la eficiencia?
9. ¿Qué son las PyMEs?
10. ¿Cuáles son los objetivos de las Empresas?
11. ¿Cuáles son los niveles estructurales de las Empresas?
12. ¿Qué funciones cumple el Órgano Volitivo?
13. ¿Qué funciones cumple el Órgano Directivo?
14. ¿Qué funciones cumple el Órgano Ejecutivo?
15. ¿Qué funciones cumple el Órgano de Control?
16. ¿Qué es el control parlamentario?
17. ¿Cuáles son los Órganos de Control Externos e Internos del Estado?
18. ¿Qué son las Empresas del Estado?
19. ¿Cuáles son las diferencias entre la Administración pública y la privada?
20. Mencionar algunos organismos de fiscalización.

²⁹ COLLAZO, *Administración Pública*. Macchi. Buenos Aires, 1974.

PLANEAMIENTO Y CONTROL

INTRODUCCIÓN

El planeamiento se refiere al proceso de enunciar anticipadamente lo que se ha de hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién ha de hacerlo. Es la estimación del futuro.

Este proceso se refiere a establecer los objetivos de la organización, el modo mediante el cual se los alcanzará en un contexto futuro y que hoy es desconocido.

La definición de los objetivos y la determinación de los medios para alcanzarlos es la esencia misma del planeamiento; la medición de los resultados es el control.

Al planeamiento lo acompañan la dirección y el control, y actúan en forma conjunta en el sistema administrativo, como un proceso verificable. Los principales temas que se plantean con el planeamiento tienen que ver con la tasa de crecimiento de un negocio frente a la tasa de crecimiento del mercado, el flujo de fondos frente a la participación en el mercado, la ganancia del capital propio frente a las fuentes del financiamiento del crecimiento, varias líneas de negocios frente a una sola línea de negocio, el crecimiento limitado de las oportunidades de mercado frente a fuentes de financiamiento a cualquier costo, planeamiento de mercados con objetivos financieros frente a la orientación a productos; en fin, el planeamiento está orientado al largo plazo, al mercado y la generación de fondos.

El planeamiento³⁰ es un proceso interactivo que comprende por lo menos tres niveles; es una estructura adaptativa, de periodicidad irregular, que utiliza tanto la extrapolación como la predicción, se realiza en tiempo real, comprende a toda la organización, permite el aprendizaje empresarial, es participativo y descentralizado.

En toda organización³¹ hay un conjunto de personas que desarrollan actividades para alcanzar determinados fines; los seres humanos actúan racionalmente. Es evidente, por lo tanto, que los individuos que integran tales agrupaciones han de prever las actividades que les permitan alcanzar los objetivos fijados. Esto implica la consideración de los siguientes puntos:

1. Los fines que se desean alcanzar deben ser conocidos.
2. Determinación de las distintas actividades mediante las cuales se lograrán los fines.
3. Corresponde seleccionar las actividades más adecuadas para lograr los fines definidos.
4. Se debe elaborar un plan de acción que ponga en funcionamiento las actividades seleccionadas.

Concepto

El planeamiento es un proceso mediante el cual la organización piensa anticipadamente las acciones que va a desarrollar para alcanzar los objetivos fijados.

Define estrategias, políticas y detalla planes para conseguirlos, establece un sistema de toma de decisiones e incluye una revisión de los logros. Con el planeamiento se razona acerca de la manera de efectuar un negocio y de sus límites.

La esencia del Planeamiento consiste en ver las oportunidades y amenazas del futuro y explotarlas o combatir las según el caso.

³⁰ ÁLVAREZ, Héctor Felipe. *Principios de Administración*. Eudecor, 2000, Buenos Aires.

³¹ PEREL, Vicente. *Teoría y Técnica de la Administración*. Macchi. 1977. Buenos Aires, Argentina, Pág. 86.

El planeamiento es el procedimiento racional de decisión que permitirá seleccionar las alternativas que en forma más satisfactoria posibilitarán el logro de los objetivos establecidos.

De lo expuesto se ha de concluir que, previamente al análisis de la forma en que se lleva a cabo el proceso de planeamiento, corresponde establecer cuáles son los objetivos a alcanzar. Es decir, corresponde establecer cuáles son los “fines específicos” que han dado origen a la formación de la unidad social conocida como organización, pues todas las actividades a planificar lo serán en función de ellos.

Sintetizando, podemos expresar que el planeamiento es un proceso que, una vez establecidos los objetivos a lograr, determina “a priori” qué debe hacerse, cuándo debe hacerse, quién ha de hacerlo y de qué manera. De esto se concluye que:

- a) para determinar qué acciones deben realizarse, hay que establecer previamente qué se desea alcanzar.
- b) en la medida en que se conoce de alguna manera el futuro podremos adoptar las acciones que se adapten mejor a los objetivos.

Estos conceptos están íntimamente ligados con la noción clásica de racionalidad, entendida como “capacidad de escoger medios destinados a alcanzar metas u objetivos”. Por otra parte, y pese al referido concepto de la planificación en función de objetivos finales, debemos tener en cuenta otras circunstancias:

- c) las organizaciones deben considerar el medio en que se desenvuelven y actuar adaptándose al contexto de la acción de las otras organizaciones.

De esto se desprende que no se puede planear³² si primero no se ha fijado el rumbo, es decir, los objetivos a alcanzar.

El proceso de planificación es el que le da sentido al comportamiento administrativo de la organización. El planeamiento trata de establecer -conocidos los objetivos de la organización, y las condiciones ambientales de sus actuaciones- las acciones racionales necesarias para alcanzar satisfactoriamente dichos objetivos. La escala de los objetivos de las organizaciones oscila entre los niveles de objetivos finales y últimos de la organización, y los objetivos operativos que son simples instrucciones para la rutina diaria. El planeamiento comprende la determinación de las acciones racionales que se deben aplicar para alcanzar ambos niveles de objetivos. Es decir, está compuesto tanto de un conjunto de planes que cubre desde las actividades para lograr los objetivos inmediatos, detallados, referidos a un sector o producto, como de las estrategias y políticas a largo plazo con las que se estima alcanzar los objetivos deseados y que dieron origen a la organización. Ese conjunto de planes, ya sea que cubra un aspecto parcial o inmediato o bien que se refiera a toda la organización, debe constituir un sistema coordinado y estructurado de curso de acción que relacione entre sí los distintos niveles de objetivos con las acciones a tomar para alcanzarlos.

Podemos inferir, de lo expuesto, que el planeamiento puede encararse desde distintos puntos de vista, según que los planes a desarrollar abarquen aspectos parciales de la organización o la organización como tal. Las dimensiones de los aspectos a planificar variarán de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Tiempo planificado: el tiempo sujeto a planeamiento variará desde el establecimiento de planes a corto plazo (normalmente un año), mediano plazo (de uno a tres años) hasta largo plazo (de más de tres años), o por todo el tiempo de vida de la organización.
- b) Elementos que integran el planeamiento: se trata de una paulatina subdivisión de los objetivos de la organización que van de lo general a lo más particular, e indican los

³² CORTAGERENA, Alicia B.; FREIJEDO, Claudio F. *Administración y Gestión de las Organizaciones*, Macchi. 2001. Buenos Aires. Pág. 117.

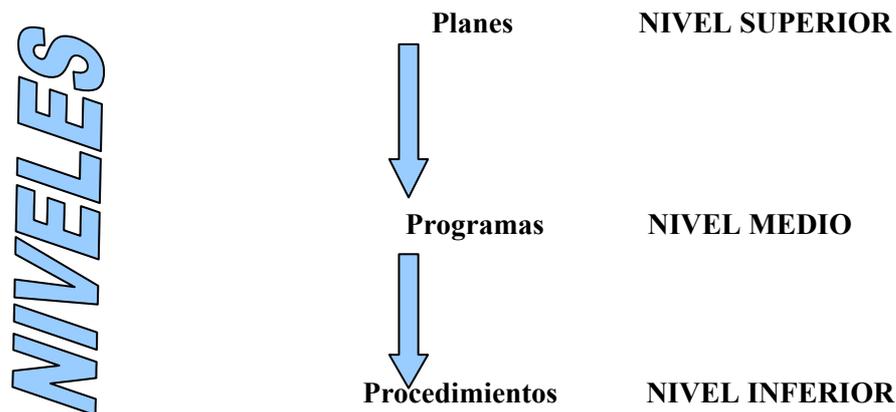
- distintos tipos de planes que integran todo sistema de planeamiento. Ellos son: objetivos operativos, políticas, metas, pronósticos, programas, procedimientos, reglas y estrategias.
- c) Objeto del planeamiento: corresponde a los aspectos sujetos a planeamiento los que, entre otros, pueden referirse al desarrollo de nuevos productos, inversión en bienes de uso, aspectos financieros, producción, compras, personal, comercialización, etc. y, en general, todas las funciones que se llevan a cabo en la organización.
 - d) Sectores de la organización: los planes pueden abarcar toda la organización o bien referirse sólo a algunos sectores determinados, como ser departamentos, divisiones, áreas, grupos relacionados con un proyecto, sucursales, etcétera.
 - e) Los rasgos de los planes: los distintos planes que integran el planeamiento pueden elaborarse teniendo en cuenta diferentes cualidades o características. A título de ejemplo señalemos las siguientes formalidades seguidas para su implantación: facilidad de implementación; gastos insumidos en su preparación; normas escritas (confidenciales o públicas); que cubra a toda la empresa o parte de ella; que sea complejo o simple, etc. Estos aspectos no son exclusivos sino que, por el contrario, los distintos planes contienen aspectos que simultáneamente se refieren al período sujeto a planeamiento, tipos de planes que abarcan, actividad planeada, sector al que corresponde y características que se le desean dar. Es decir, el sistema de planeamiento es un complejo de planes que cubre distintos aspectos en forma simultánea y que están relacionados entre sí.

NIVELES

Las acciones que se lleven a cabo surgen de un plan. No serán impulsos voluntaristas de los diferentes miembros de la organización, quienes la utilizan como una herramienta de conducción.

Una vez complementado este proceso con el de control, el administrador tiene claro si la gestión está cumpliendo o no con los objetivos fijados por el nivel superior.

Los planes de alta gerencia bajan a los niveles medios como programas, y al nivel inferior u operativo como procedimientos.



No todas las organizaciones tienen el mismo nivel de planeamiento, ya que la importancia que se le asigna a este proceso depende de:

- El tipo de actividad que desarrolla la organización.
- Su tamaño.
- La cantidad de recursos humanos.
- Su cultura interna.

- El contexto en el que actúan.

Es fundamental tener un nivel mínimo de planeamiento que asegure que la organización no actúe en forma improvisada.

ETAPAS

El proceso de planeamiento, como todo proceso, se desarrolla en fases o etapas, que se analizan a continuación.

- *Reconocimiento de la visión interna de la organización.* Es decir, qué es lo que los niveles superiores quieren para la organización en el largo plazo.
- *Búsqueda de la misión.* Consiste en identificar la misión de la organización; es decir, qué quiere la organización lograr con el contexto donde actúa. Por ejemplo: una empresa que utiliza procesos industriales que no dañan al ambiente; una que está siempre presente en las campañas para los más necesitados, etc.
- *Fijación de objetivos.* Cuando se conocen la visión interna y la misión de la organización, los administradores pueden fijar los objetivos. Estos objetivos dependen del entorno y de la coyuntura interna de la organización, pero están guiados por la visión compartida y la misión organizacional, y no pueden contradecirlas.
- *Fijación de metas.* Es decir, de objetivos específicos que sirven como guía para la toma de decisiones, actividades y acciones que la organización realiza, que tienden a evitar esfuerzos no encaminados hacia ellas y son motivadores en sí mismos. Son objetivos específicos cuantificados. Por ejemplo: alcanzar una producción de 10.000 unidades mensuales. Las metas se relacionan entre sí dependiendo en muchos casos unas de otras y formando una red. Por ejemplo: si una empresa fabricante de automóviles quiere aumentar su producción de autos medianos, fijará metas de producción que, indudablemente, van a afectar las metas de finanzas, que tiene que darle los fondos, y las de comercialización, que tiene que colocarlos en el mercado.
- *Análisis de los datos internos de la organización y del contexto.* Se analizan la relación entre ambos y el impacto que el contexto pueda tener sobre la empresa. En cuanto a la evaluación de los datos obtenidos, se verifica teniendo en cuenta las metas y los objetivos fijados.
- *Selección de alternativas.* Se elige entre varias opciones o modelos posibles, aquella que permite en mejor medida alcanzar los objetivos y metas fijados.
- *Implantación y control.* Se establecen instrucciones para que los planes se lleven a cabo y se controlan los resultados de la tarea realizada para evaluar en qué medida se desvió de lo planeado. Por último, se determinan los desvíos y, lo más importante, se buscan las causas de esos desvíos para que no sucedan en nuevas planificaciones o implantaciones.

Sintetizando, y de acuerdo con las expresiones del autor Vicente Perel en su obra “Principios de Administración”, divide el planear en tres etapas principales:

1. Determinación de los planes de acción.
2. Planeamiento de la estructura.

3. La puesta en marcha del planeamiento.

Durante la primera se analizan los distintos planes de acción a seguir, las políticas a adoptar, las metas a alcanzar, pronosticando la situación a la que llegará la organización en el período bajo planeamiento, cuantificando las distintas alternativas y estrategias a adoptar que en definitiva permitan en su conjunto lograr en forma más satisfactoria los fines de la organización. Una vez determinado el plan más satisfactorio y las alternativas, de acuerdo con las estrategias a adoptarse, corresponde programar la estructura organizativa que se adecua a esos planes y estrategias, a fin de contar con el elemento humano apropiado.

Los planes de acción podrán subdividirse en el tiempo o referirse a aspectos parciales, determinando por períodos o sectores las actividades a desarrollar y el volumen proyectados para ellos; podrán efectuarse diversas proyecciones de carácter alternativo para cada período o aspecto programado. Existe la posibilidad de modificar, sobre la marcha, el planeamiento efectuado, pero hay un hecho que siempre es correlativo a esos cambios y que debe estar presente si queremos que la labor de planificación resulte completa y eficiente: qué consecuencias tiene en la estructura de la organización y qué cambios deben programarse en ella para contar con un armazón que permita seguir adelante con las proyecciones realizadas.

Por último, hay que establecer las acciones a tomar para cumplir con los planes previstos y fijar un programa en el tiempo para la iniciación de cada tarea.

1. Definir los objetivos de la organización³³. Se deberá fijar con los integrantes de la organización que ocupan los niveles decisorios, cuáles son “sus” objetivos para con la misma. Corresponde establecer con claridad cuáles son actualmente los fines que, a juicio de los individuos cuya gestión vitalizan la organización, corresponde darle. Ellos deben aclarar cuál es, a su criterio, la razón de ser de la organización, tal como la consideran.

Podrán ocurrir dos cosas: que haya coincidencia entre los integrantes de los niveles decisorios sobre los objetivos a alcanzar con la empresa, o bien, que no haya concordancia entre ellos. En este último caso, corresponderá determinar quién resuelve en última instancia sobre el objetivo viable para la organización, y cuáles son las compensaciones que los otros miembros reciben a cambio de una restricción en el alcance de “su” objetivo.

2. Establecer la escala de valores en que se hallan agrupados y ubicados los objetivos. Definidos los objetivos que se desean alcanzar, se facilita notablemente la determinación de la escala de valores con que deben ser considerados. Más aún: la escala de valores lo será en función de los fines que se han definido y, consiguientemente, solo habrá dos posibilidades de comparación:

- a) Determinar cuál es el objetivo al que consideramos como simple medio para obtener el más importante.

Se planificará en función de la escala de valores a cuyo objetivo se ha adjudicado la significación máxima.

Ejemplo, si se ha establecido como objetivo la rentabilidad adecuada y si el objetivo es el desarrollo de la comunidad, este se llevará a cabo aun cuando la rentabilidad sea negativa.

Se planificará determinando el grado de desarrollo de las distintas actividades con las que se obtendrán los objetivos diversos dentro de las escalas de valores.

- b) Puede ocurrir que la escala de valores corresponda a un tercer objetivo. En este caso hay que establecer cuál de los dos objetivos fijados permite una mejor satisfacción del tercer objetivo cuya escala de valores es la vigente. Nos encontraremos ante un problema de suboptimización, en que la planificación se llevará a cabo determinando el grado de desarrollo de las actividades, mediante las cuales se alcanzan los

³³ PEREL, Vicente. *Teoría y Técnica de la Administración*, Macchi. 1977. Buenos Aires-Argentina. Pág. 298.

objetivos diversos que se ordenan en función de la escala de valores de la que forma parte ese tercer objetivo maximizado. Es el caso de una organización (sindicato; club, centro recreativo, etc.) donde la rentabilidad adecuada o el desarrollo de la comunidad se ordenarán en función de un tercer fin: el incremento del bienestar de sus integrantes.

- c) Establecer los objetivos operativos cuya obtención permitirá alcanzar los objetivos no operativos postulados.

Cuando se han definido objetivos en un grado de no operacionalidad, se deberá encarar la determinación y redefinición de los objetivos operativos cuya obtención constituye un medio para alcanzar los fines operativos.

Los objetivos operativos son aquellos cuyo logro es posible determinar.

Los fines inmediatos tienen una mayor proporción de proposiciones fácticas en su definición e integran una cadena en que cada uno se convierte en un eslabón para alcanzar otros objetivos que tienen una menor proporción de aspectos fácticos y en los que el sentido ético aumenta en su definición. Por lo tanto, son cada vez menos operativos. En los casos en que los objetivos postulados sean de carácter no operativo, corresponderá establecer qué objetivos de menor jerarquía integran la cadena que permite alcanzarlos.

Se habrá de establecer cuáles son los objetivos operativos cuya consecución debe planificarse.

A manera de ejemplo de objetivos no operativos, podría ser ganar dinero; y como objetivo operativo, efectuar una inversión de tantos pesos.

Dentro del proceso de planeamiento, la función de establecer los objetivos operativos cuya obtención significará alcanzar los postulados no operativos ha de estar a cargo de los integrantes de la organización que tienen el nivel adecuado para determinarlos, y que son responsables del establecimiento de los mismos. Pues de su correcto establecimiento dependerán, en definitiva, la acción futura a planear y desarrollar y el éxito de la organización.

Un ejemplo de la importancia que tiene el establecimiento de los objetivos operativos es el hecho de que prácticamente todos los partidos políticos tienen por objetivos “el bienestar nacional”, de carácter no operativo y, para lograrlo, cada uno postula los más diversos subobjetivos operativos que muchas veces se oponen francamente los unos a los otros. Teniendo un mismo objetivo final actúan con distintos criterios, de acuerdo con los objetivos operativos que sus dirigentes han elegido para llegar a él.

Como conclusión, se puede decir que la función de planeamiento tiene la misión de determinar “a priori” si esas operaciones programadas alcanzarán los objetivos propuestos, con la finalidad de que si no se llega a ellos en forma satisfactoria, se puedan planear nuevas operaciones y procedimientos que permitan alcanzarlos.

La función de planeamiento es también un proceso continuo de revisión y cuantificación de las actividades y/o alternativas que se presentan y que deben desarrollarse en el futuro para alcanzar “los fines específicos” a través de las distintas organizaciones.

ELEMENTOS DEL PLANEAMIENTO

Definidos los objetivos de la organización, se deben analizar los tipos de planes realizables; estos planes están formados por varios elementos con los que se lleva a cabo la labor de planeamiento en diversos grados o con distintos alcances.

Estos distintos tipos de planes están formados por los siguientes elementos:

- Las políticas
- Las metas
- Los pronósticos

- ☑ Los programas
- ☑ Los procedimientos
- ☑ Las reglas
- ☑ Las estrategias

Mediante estos planes, el dirigente integra en forma homogénea la acción de todos los miembros de la empresa, dado que con la definición de sus alcances los distintos planes son utilizados como criterios de decisión en los niveles inferiores a los del dirigente.

Su formulación asegura coherencia entre las actividades y los diversos integrantes de la organización, en todos sus niveles y durante el transcurso del tiempo.

Las políticas, las metas y los pronósticos, son planes que se formulan como guía en la etapa del planeamiento en la que se determinan los planes de acción a seguir. En cambio, los programas, los procedimientos, las reglas y las estrategias se aplican en la etapa de la puesta en marcha del planeamiento.

Todos ellos están ensamblados y constituyen los múltiples criterios o caminos mediante los cuales se alcanzan los objetivos, y que aplicando determinadas políticas resultarán las metas que, a su vez, en conjunto, formularán los pronósticos o situaciones que presentará la organización en los distintos momentos sujetos a planificación.

Para alcanzar esos pronósticos deben formularse programas de acción, de acuerdo con una serie de procedimientos y reglas pre-establecidas.

Por último, las estrategias son series homogéneas de decisiones a tomar frente a la acción de la competencia o de otros estados de naturaleza, que afectan las metas programadas.

De acuerdo con los conceptos vertidos por el autor Vicente Perel se desarrollan cada uno de los distintos elementos.

1. Las Políticas

Las políticas son *“afirmaciones generales o declaraciones que guían y canalizan el pensamiento en la adopción de decisiones por parte de los subordinados en los diversos departamentos de la empresa”*.

Sirven de marco de referencia para la toma de decisiones a los niveles inferiores. Las políticas a aplicar para alcanzar determinado objetivo resultan una consecuencia de las distintas alternativas o caminos posibles que existen para llegar a él.

Las políticas, dado que sirven para canalizar las decisiones de los subordinados, están divididas en tantos niveles como jerarquías existan en la organización, por lo que encontramos en la organización tanto políticas generales como políticas departamentales y sectoriales. Son importantes por la autoridad que prestan a los subordinados para adoptar decisiones siempre que estas convengan con las políticas establecidas. Corresponde definir los subobjetivos o metas de cada departamento o sector, y establecer los lineamientos generales que en forma de políticas canalizarán su acción para alcanzar tales metas.

Esto implicará la coordinación de los lineamientos o políticas de cada sector con los demás departamentos de la organización.

Conviene que las políticas se formulen por escrito, en forma clara y comprensible para los niveles a los que han de servir como marco de referencia y, simultáneamente, que sean conocidas y comprendidas por el personal que las debe poner en práctica.

2. Las metas

Las metas son los niveles de acción que se intentan lograr para alcanzar los objetivos de la organización. Se trata de una cuantificación de los objetivos operativos que permite conocer si se han -o no- obtenido.

Las metas existen en función de los objetivos no operativos de la organización y de las políticas que se han establecido para enmarcar la acción que nos permite alcanzarlos.

La formulación de los niveles a desarrollar proporciona el criterio de valoración para las distintas alternativas disponibles a los efectos de seleccionar la acción a realizar. Las decisiones se formularán en función de la meta a alcanzar. El problema, entonces, consiste en seleccionar la alternativa que mejor corresponda a la meta. Esto nos plantea la necesidad de determinar una unidad de medida que nos permita comparar el costo o beneficio de cada alternativa con la meta elegida.

En las empresas comerciales se utiliza una unidad de medida en concepto de “rendimiento” y consiste en la comparación de los distintos “beneficios” que arrojará la aplicación de las diversas alternativas posibles, con el total de “inversiones” necesarias para lograr las metas. (Inversiones en un sentido amplio del término: en dinero, riesgo, esfuerzo personal, etc.).

Establecidos los objetivos, determinadas las políticas y fijadas las metas en cada nivel de la organización, se amplía el grado de discrecionalidad en la toma de decisiones de esos niveles, por cuanto esos tres elementos: objetivos, políticas y metas son los parámetros dentro de los cuales se actuará.

La capacidad de decisión puede llegar a ser total, de acuerdo con el grado de descentralización de la organización.

Los fines no operativos de la organización se logran mediante la formulación de metas u objetivos operativos. Cada fin no operativo debe ser entonces descompuesto en varias metas que en su conjunto permitirán alcanzarlo. El proceso de planeamiento consiste, en este aspecto, en determinar cuáles son las metas que corresponde fijar, las alternativas a considerar para alcanzar cada meta, y la coordinación de las distintas metas en que se ha descompuesto el objetivo no operativo. En este proceso surgen múltiples metas posibles debiendo lograrse la satisfacción y coordinación de todas ellas.

Intentaremos hallar la acción y el resultado más satisfactorio a todas las metas, teniendo en cuenta que esta acción no afecte a los fines definidos para la organización. Es el concepto del “óptimo paretiano”: cada meta debe lograrse con el mayor rendimiento posible, sin sustraer nada del rendimiento de cualquiera de las otras metas.

3. Pronósticos

La coordinación de las metas fijadas se logrará proyectando su funcionamiento en el lapso planificado, estableciendo el comportamiento de cada una y los resultados finales a obtener en cada período, para todo el conjunto de la organización. El pronóstico es una proyección de la situación futura de la empresa. En las empresas comerciales se pronostica la situación de la entidad mediante balances proyectados para cada uno de los períodos en que se divide el lapso bajo planeamiento, que nos indicarán: las inversiones a realizar en la empresa, analizadas en sus diversos conceptos, la fuente de fondos de terceros a utilizar (comerciales y financieras), las utilidades y la inversión neta a efectuar.

Los pronósticos están constituidos por las distintas metas dadas a cada sector de la organización, debidamente coordinadas y programadas entre sí.

Mediante esta proyección, se logra establecer:

- ◆ Las inversiones efectuadas en la empresa y su composición.
- ◆ La utilidad operativa a obtener.
- ◆ Los intereses a pagar por el uso de fondos de terceros.
- ◆ La utilidad neta a obtener.
- ◆ El detalle del origen y aplicación de fondos utilizados.
- ◆ El rendimiento de la inversión efectuada.

Recordemos al respecto que la unidad de medida utilizada en las empresas comerciales está dada por el concepto de “rendimiento”.

Esta última cifra es la consecuencia de la programación y coordinación de varias metas que, presentadas también en forma de pronósticos, cubren principalmente los aspectos siguientes:

- 1- Pronóstico de ventas
- 2- Pronóstico de bienes de uso
- 3- Pronóstico de capital de trabajo
- 4- Pronóstico de deudas comerciales
- 5- Pronóstico económico
- 6- Pronóstico financiero
- 7- Pronóstico patrimonial

Cada uno de esos pronósticos está constituido por un conjunto de metas que además de coordinarse entre sí deben serlo con el resto de los pronósticos a efectuar.

Por ejemplo, en el pronóstico de ventas se determinarán como metas, para cada artículo, las unidades y precios a vender de cada producto en las distintas zonas en que se operará, en determinadas condiciones de pago y de entrega. Todas esas metas individuales por artículo, coordinadas y compiladas, nos proporcionarán el pronóstico de ventas que a su vez deberá coordinarse con los otros pronósticos en lo referente, por ejemplo, al número y característica de los bienes de uso a utilizar para poder fabricar los artículos cuya venta se pronosticó, las cantidades de materias primas a utilizar, la mano de obra a contratar para poder producir tales artículos, los montos a financiar a los clientes que nos efectúan las compras y los fondos a obtener de nuestros proveedores, etc.

Cuando no se trata de empresas comerciales, las metas pueden también traducirse en planes en que se expresan en forma no numérica las actividades que en conjunto constituyen el pronóstico de la acción a desarrollar.

Por ejemplo, en una entidad cultural del Estado que no persiga fines de lucro, los pronósticos podrían estar formados por los siguientes aspectos:

- 1- Aspecto educativo a desarrollar
- 2- Difusión de motivos del acervo nacional
- 3- Aspectos científicos a divulgar
- 4- Aspectos artísticos a propulsar, etcétera, etcétera

Cada uno de estos pronósticos podría estar constituido por las metas que indicarían individualmente tiempo destinado a él, concurrentes, beneficiarios, zonas de influencia, etc.

Es evidente que en tales casos la expresión de estos elementos en términos cuantitativos no permite seleccionar “óptimos”, ya que los índices de relación que podemos obtener (tiempo utilizado vs. cantidad de cursos, etc.) no siempre representan el objetivo a conseguir, ni la calidad a obtener.

No obstante, la elaboración de series estadísticas adecuadas podrá servir de guía aproximada, pero no indiscutible, dado que en estos casos la “calidad” de la labor implica que no siempre la “efectividad” concuerda con el nivel de “eficiencia” obtenido mediante tales índices.

4. Los programas

Los programas tienen por objeto detallar las operaciones a realizar una vez determinadas las metas y pronósticos planeados, teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- ¿Qué acción debe llevarse a cabo para alcanzar la meta propuesta?
- ¿Quiénes son los distintos responsables y cuál es su jerarquía?
- ¿Dónde se han de realizar las acciones programadas?
- ¿Cuáles son los períodos en que se cumplirán las diversas tareas?
- ¿Cómo se encarará cada una de las tareas a realizar?

Teniendo en cuenta que se trata de describir las acciones a realizar, los programas pueden abarcar todos los niveles de la organización. Un programa general de acción puede subdividirse en diversos subprogramas. Por ejemplo: cumplir con la presentación del balance general a la asamblea de accionistas dentro del término fijado por la ley puede subdividirse, hasta llegar a detallar el momento en que las facturas de ventas deben presentarse en contaduría a fin de su registro en el subdiario de deudores en término.

Esta subdivisión del programa en subprograma requiere una tarea de coordinación previa a la puesta en marcha de las acciones planificadas, a fin de determinar la simultaneidad de operaciones y evitar demoras o anticipaciones que se traducirán en mayores costos.

En síntesis, cada una de las metas determinadas debe ser descompuesta en programas, formando una red de operaciones responsables, y secuencias, una más importante que otras, pero que actúan todas en conjunto. Por lo tanto, una falla de detalle puede eliminar la efectividad de la planificación realizada, si hacemos caso al dicho “a pequeñas causas, grandes efectos”. Es decir, el programa busca prever todos los detalles inherentes a las acciones a desarrollar.

5. Los procedimientos y las normas

Entrando en el detalle de “cómo” cumplimentar las tareas planificadas, debemos elaborar las instrucciones sobre la manera de operar de cada uno de los integrantes de la organización.

Para ello, la unidad básica de análisis es la tarea o grupos de tareas homogéneas. Es decir, el trabajo continuo que eslabona la participación de cada sector, independientemente del encasillamiento jerárquico en unidades de organización sectoriales. El objetivo final es lograr un sistema que refleje el fluir de la información (documentación si es escrita) y un manual que describa cómo deben cumplimentarse cada una de las instancias que componen la tarea bajo análisis. Se trata entonces de preparar las guías de acción correspondientes a las actividades incluidas en los programas. Su esencia es la secuencia de labores eslabonadas entre los distintos sectores en forma cronológica.

Los procedimientos se materializan en instrucciones emitidas a través de “Manuales de Normas” y de “Diagramas de Proceso”, “Cursogramas” o “Circuitos” cuya minuciosidad aumenta conforme se refieren a labores a realizar por los niveles más bajos de la organización, debido a la menor discrecionalidad de estos niveles, y la necesidad de programar mejor las decisiones.

Cada sector recibirá las instrucciones de procedimientos correspondientes a su participación en las tareas cuya secuencia y cronología se han programado. Es decir, la secuencia de labores resultante de los “Diagramas de Proceso” se referirá por escrito, en forma particular, para cada sección por donde la información y/o documentación pase, estableciendo para cada sector cómo debe ser efectuada la tarea, de quién debe recibirla, en qué momento, el destino que debe darle, etcétera.

Los procedimientos indicarán la documentación a utilizar (incluso número de ejemplares) y su diseño, a fin de obtener la adecuada racionalización de los registros y evitar la proliferación de papeles.

Las “normas” o “métodos” tienen por objeto indicar las mejores condiciones o forma de llevar a cabo cada operación. Ello facilita la eficiencia y la uniformidad y calidad del trabajo realizado. Podemos señalar que todas las tareas pueden ser metodizadas, y especialmente las que ejecuten los niveles operativos más bajos.

6. Las reglas

Las reglas se refieren a la adopción de acciones específicas y definidas con respecto a situaciones determinadas. No están en una secuencia de tareas de rutinas como los procedimientos o las normas que integran los procedimientos, sino que son guías de acción para situaciones fuera de la secuencia operativa. *“La esencia de una regla es que refleja una decisión previa tomada por un dirigente en el sentido de que hay que llevar a cabo una acción definida ante una cuestión específica o en una situación determinada”.*

Las reglas son pautas del comportamiento que eliminan la discrecionalidad en quien debe ejecutar la acción involucrada en ellas.

7. Las estrategias

Las estrategias son planes elaborados de aplicación alternativa a los programas vigentes. Ante las acciones de la organización para llevar adelante sus programas, se producirá la reacción de lo que se conoce como “variables no controlables” o de los estados de la naturaleza, competencia, consumidores, ambiente político, social, económico, legal, etc., cuyos alcances frecuentemente no estamos en condiciones de precisar “a priori”.

Por ello, una vez conocida la reacción de tales estados de naturaleza a la aplicación de nuestros primitivos programas, pueden adoptarse otros programas de aplicación alternativa. Esperar la reacción de los integrantes de las variables no controlables o estados de naturaleza para elaborar nuevos programas significará muchas veces un retraso en esta segunda etapa. Por ello, el dirigente deberá estimar las posibles reacciones que provocarán sus programas, colocándose en el lugar de los integrantes de las variables no controlables y preparar así, a tiempo, los nuevos programas que contrarresten las reacciones estimadas, las cuales se convertirán en estrategias.

CONTROL

Si tuviéramos que ubicar a los procesos organizacionales en la línea del tiempo, diríamos que los procesos de planeamiento y gestión preceden al de control.

El *proceso de control* es aquel a través del cual se comparan los resultados de las acciones implementadas en el proceso de gestión con las metas fijadas en el proceso de planeamiento.

Se analizan los desvíos y se realizan los ajustes que correspondan al proceso de planeamiento y/o al de gestión, según el caso, generándose así la retroalimentación.

El *control*³⁴ es un proceso continuo; la información es su energía, la calidad y la oportunidad del flujo de información son de fundamental importancia para un adecuado proceso de control.

En las últimas décadas, los adelantos en materia de tecnología para el proceso de la información han facilitado y extendido en forma continua los alcances del proceso de control.

Sin el proceso de control y los ajustes en el planeamiento y la gestión derivado del mismo, no resulta posible conducir las organizaciones de manera eficaz y eficiente.

CONTROL DE GESTIÓN

Se acostumbra pensar que el Control de Gestión³⁵ constituye un proceso mediante el cual una empresa se asegura que la ejecución concuerda con la planificación o, en todo caso, descubre las posibles desviaciones para tomar las oportunas medidas correctivas. Este enfoque responde a una regla que no es necesariamente óptima y que podríamos formular así: “Cuánto más próximo, mejor”.

En realidad, se trata de un enfoque que encorseta la acción a un plan, en lugar de estimularla a encontrar vías para mejorar la previsión. Por ello, la filosofía moderna de Control de Gestión se sitúa en otra óptica y presenta la función Control como el “*proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa*”.

³⁴ CORTAGERENA, Alicia B.; FREIJEDO, Claudio F. *Administración y Gestión de las Organizaciones*. Macchi. 2001. Buenos Aires. Pág. 130.

³⁵ ILLESCA, Blanco. *El Control Integrado de Gestión*. Limusa. Argentina. 1992.

En esta filosofía hay tres ideas claves:

1. El proceso implica a los directivos, es decir, aquellas personas que obtienen recursos a través del trabajo de otros (diferencia entre Control de Gestión y Control Operacional).
2. El proceso se desarrolla dentro del contexto de los objetivos y políticas definidos por la planificación estratégica.
3. Los criterios relevantes para enjuiciar los resultados y las acciones a tomar son la eficacia y la eficiencia.

El Control de Gestión es pues un proceso que, desarrollándose dentro de las directrices establecidas por la planificación estratégica, hace llamada permanente a la iniciativa y a la mejora, más que a la conformidad estricta con las previsiones.

En consecuencia, existen dos superfunciones que contemplan la totalidad de la empresa que son la planificación y el control, realizadas en todo proceso directivo y apoyadas en el esqueleto o infraestructura de la información.

EJERCITACIÓN

1. ¿Qué es el planeamiento?
2. ¿Por qué el planeamiento es un proceso interactivo?
3. ¿Cuáles son las etapas del planeamiento?
4. ¿Cuáles son los objetivos del planeamiento?
5. ¿Qué son los objetivos operativos?
6. Citar ejemplos de objetivos operativos.
7. ¿Qué son los fines?
8. ¿Qué son los objetivos no operativos?
9. Citar ejemplos de objetivos no operativos.
10. ¿Cuáles son los elementos que conforman los tipos de planes?
11. ¿Qué planes se formulan antes de la puesta en marcha y cuáles después de la puesta en marcha?
12. ¿Qué son las políticas?
13. ¿Qué son las metas?
14. ¿Qué son los pronósticos?
15. ¿Qué son los programas?
16. ¿Qué son los procedimientos?
17. ¿Qué son las reglas?
18. ¿Qué son las estrategias?
19. ¿Qué es el control?
20. ¿Qué es el proceso de control?
21. ¿Qué es el control de gestión?
22. ¿En qué áreas se realiza la planificación y el control?

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El acto comunicativo³⁶ puede expresarse como un circuito donde es necesaria la presencia de un emisor, receptor, mensaje, código, canal, la retroalimentación y el contexto.

- **Emisor**, quien origina la comunicación.
- **Codificación**, proceso mediante el cual se simbolizan las imágenes, ideas, sonidos, etc.
- **Mensaje**, conjunto de ideas o símbolos transmitidos por el emisor.
- **Medios**, son las vías o canales a través de los que pasa el mensaje.
- **Decodificación**, es el proceso por el cual el receptor asigna significados a los símbolos transmitidos por el emisor.
- **Receptor**, persona, auditorio o audiencia a quienes se destina el mensaje.
- **Código**, conjunto de signos y reglas con las cuales el mensaje puede ser emitido y comprendido.
- **Respuesta**, reacción o conjunto de reacciones del receptor después de su exposición al mensaje.
- **Retroalimentación**, respuesta del receptor transmitida al emisor.
- **Emisor**: es aquel que emite un mensaje; este puede tener origen humano o extrahumano, por ejemplo, un trueno es un mensaje emitido por la naturaleza.

El ser humano tiene la particularidad de emitir mensajes en forma directa e instantánea, haciendo señales, hablando con un interlocutor, puede emitir mensajes a distancia, en forma directa o indirecta, a través del tiempo, por un libro, una escultura o una carta.

- **Receptor**: es el ente que recibe el mensaje. Los seres humanos reciben constantemente mensajes a través de señales que recibimos por medio de una serie de órganos sensoriales como el tacto, olfato, gusto, oído.

Estos órganos están recibiendo constantemente mensajes de los cuales, naturalmente, es imposible receptor todas las señales y símbolos que se emiten.

Por lo tanto, hay una selección natural que requiere que la percepción del mensaje se produzca en el momento más favorable, o al menos cuando haya predisposición para ello.

³⁶ BRAIDOT, Néstor. *Marketing Total*. Macchi. 3^{ra} edición. Buenos Aires. 1992. Pág. 286.

- **Mensaje:** es el conjunto de símbolos transmitidos por el emisor: Para formular un mensaje se requiere definir: lo que se va a decir (contenido), cómo expresarlo (estructura del mensaje), y cómo transmitirlo simbólicamente (formato).

El contenido del mensaje se refiere a aquello que se trasmite para lograr la respuesta deseada. Para ello deben aplicarse estímulos, los cuales pueden ser racionales o emocionales.

Los estímulos racionales apuntan a convencer argumentalmente a los beneficios que reportará acceder a realizar aquello que el mensaje requiere. Por ejemplo, mensajes que demuestran la calidad, durabilidad de un producto, etc.

Los estímulos emocionales se basan en la generación de alguna emoción positiva que provocará la compra del producto o servicio. Existe una gran diversidad de alternativas, por ejemplo, las que buscan despertar sentimientos maternales, familiares, etc.

La **estructura** del mensaje: apunta a la obtención de una conclusión, a través de la cual el comunicador obtiene un resultado definitivo, o deja que los receptores decidan.

Formato del mensaje: el comunicador debe convertir el mensaje a un formato efectivo para que sea comprensible para el receptor-objetivo eficaz y eficiente en la transmisión que realiza.

- **Medios de transmisión:** son los canales a través de los cuales se transmite el mensaje. Según las necesidades y objetivos de la comunicación se utilizarán medios gráficos, televisivos, personales, etc. Se refiere entonces al medio instrumental a través del cual se lleva el mensaje del emisor al receptor; en el lenguaje verbal la circulación de los mensajes utiliza generalmente el canal visual o analítico.

- **Código**³⁷: es un conjunto de signos y reglas con los cuales el mensaje puede ser emitido y comprendido; por ejemplo, no es posible emitir ni recibir un mensaje en otro idioma si no se conoce el código de dicha lengua.

El contexto hace referencia a la situación, el lugar y el tiempo en los cuales el mensaje es emitido y recibido. En el contexto tienen importancia las circunstancias sociales y culturales que constituyen el entorno del emisor y del receptor y que facilitan o entorpecen el acto comunicativo. También en relación con el mensaje surge el concepto de referente, que es el tema al cual se menciona en el acto comunicativo.

- **Retroalimentación:** cuando un emisor genera una serie de símbolos es porque solamente se ha generado un mensaje, existiendo la duda de si el mensaje fue o no recibido por el receptor o, en todo caso, si fue interpretado con el sentido que fue emitido.

Existe comunicación solamente cuando el emisor recibe del receptor la información de que ha comprendido el mensaje que se quería transmitirle.

Esto significa que solamente hay comunicación cuando el mensaje tiene un retorno o retroalimentación, es decir, cuando el emisor recibe las señales de que su mensaje fue recibido e interpretado correcta o incorrectamente.

Contexto: es la situación, lugar y tiempo en los cuales el mensaje es emitido y recibido. Aquí se da importancia a las circunstancias sociales y culturales que constituyen el entorno del emisor o del receptor.

³⁷ TAÑSKI, Nilda C. *Segmentación Integral de Mercados*, Gráficoop S.R.L. Posadas, Misiones – Argentina. 2003. Pág. 27.

SELECCIÓN DE MEDIOS

Los medios que se utilicen para la consecución de los objetivos publicitarios deben ser capaces de efectuar eficazmente este tipo de comunicación.

Estos medios son los vehículos a través de los cuales se hará llegar el mensaje según la estrategia creativa diseñada.

Los medios publicitarios más comúnmente utilizados se clasifican en gráficos, visuales, sonoros, mixtos y también pueden ser emitidos a través de señales. Ellos están representados por la radio, televisión, gráficos en general (diarios y revistas), vía pública, cine, carteleras en ferrocarriles, subterráneos, etc.

Cada uno de estos medios tiene un cierto impacto, llegan a un determinado público, y tienen condiciones técnicas acordes con los fines de la base creativa y los objetivos de audiencia establecidos para la campaña.

Solana y Bagur caracterizan cada uno de los medios de la siguiente manera:

- **Diarios**
 - Oportunidad del mensaje.
 - Frecuencia de publicación.
 - Circulación localizada.
 - Gran interés del lector.
 - Penetración en general en todos los grupos socioeconómicos.

- **Revistas**
 - Lectura profunda y detenida.
 - Selección de los lectores de una clase especial.
 - Distribución nacional o regional.
 - Permanencia relativa de la publicidad en comparación con otros medios.
 - Amplia circulación secundaria (mayor cantidad de lectores por unidad).
 - Buena reproducción mecánica.
 - Mayores alternativas para desarrollar explicaciones.

- **Radio, televisión y cine**
 - Alto valor de entretenimiento.
 - Capacidad de persuasión de la voz humana.
 - Flexibilidad.
 - Más emotividad.
 - Penetración en los grupos económico-sociales, dado que todos ven algún canal y/o escuchan alguna radio y/o van al cine.
 - Audiencia local regional o nacional.

- **Vía pública y transportes**
 - Oportunidad de grandes ilustraciones de marca y producto.
 - Buena reproducción mecánica.
 - Presentación del mensaje cerca de mercados minoristas.

Criterios de selección de medios

La estrategia de medios³⁸, además de encargarse de elegir el conjunto de alternativas más idóneas para hacer llegar el mensaje, racionaliza la asignación del presupuesto definido mediante el estudio de tarifas y su relación costo-impacto.

³⁸ MURDICK, Robert; MUNSON, John. *Sistemas de Información Administrativa*, 2^{da} edición. Prentice-Hall Hispanoamericana.

En muchos casos se elige uno y otro medio en forma excluyente, y en otros la estrategia prevé el uso conjunto, en forma simultánea o combinada a través del tiempo.

La selección de medios incluye la ponderación de factores cualicuantitativos, de manera que la evaluación considere adecuadas proporciones de criterios racionales, con experiencias y aptitudes de los especialistas en el tema.

Análisis cualitativo

Los factores más importantes a considerar en este análisis son:

- Adecuada compatibilización entre los medios a utilizar y los objetivos promocionales.
- Restricciones presupuestarias relacionadas a los costos de los distintos medios.
- Característica del producto.
- Duración del mensaje.
- Contexto del medio, es decir su prestigio, su posibilidad de expresión, etc.
- Grado de saturación publicitaria, volumen total del medio, presencia de la competencia.

Análisis cuantitativo

Existe gran cantidad de métodos para guiar la selección de medios, tomando en cada caso diferentes variables de evaluación. A efectos de un mejor ordenamiento los agruparemos en métodos elementales y científicos.

Métodos cuantitativos elementales: se trata de sencillas maneras de comparar en forma rápida los distintos medios, sin considerar aspectos cuantitativos de los receptores:

- Costo por mil unidades de circulación: se determina el costo de cada unidad que llega al público. Se critica su falta de verificación de si el mensaje fue realmente leído o visto.
- Costo por mil unidades de audiencia: en este caso se mide el número de personas que leen el periódico, revista o ven televisión. La crítica se refiere a que se trabaja con el concepto de exposición potencial cuando en realidad solo una parte de la audiencia verá el aviso o escuchará el mensaje.
- Costo por mil unidades de audiencia publicitaria: utiliza encuestas de medición de lectura de avisos.

Métodos cuantitativos científicos: son llamados así porque utilizan modelos matemáticos complejos que requieren para un manejo eficiente el uso de computadoras.

Métodos de simulación.

Programación heurística.

Programación lineal.

Análisis marginal o incremental.

La aplicación de estas técnicas, tanto las asociadas con los modelos de optimización como los de aproximación, requieren datos completos y precisos.

No obstante, a pesar de que tienen un alto potencial para extraer conclusiones y correlacionar datos, en países como la Argentina no se cuenta con series suficientemente extensas y completas como para alimentar adecuadamente estos modelos.

En consecuencia, su utilización se subvaloriza, en la medida en que los datos del mundo real no están representados por mediciones cuantitativas que tengan en cuenta con precisión esta compleja realidad.

En la Argentina, en la selección de medios, al margen de las eventuales restricciones presupuestarias que pudieran existir, surgen ciertas dificultades para la utilización de los llamados métodos cuantitativos científicos. Una de las más importantes es la falta de mediciones

publicitarias que brinden información para la definición de estas estrategias. En efecto, si bien existen en el país organismos verificadores de circulación y audiencia, a pesar de los progresos habidos en los últimos años sus mediciones aún no cuentan con series de suficiente extensión y confiabilidad.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN. CONCEPTO. GENERALIDADES

Generalmente no existen grandes sistemas de comunicación, ni una interrelación total; en los extensos sistemas³⁹ de las empresas, los gerentes han de recibir información para poder dirigirlos y controlarlos. Muchos hombres de negocios confunden las masas de datos con la información. Es importante distinguir entre ambas cosas para desarrollar un sistema de información administrativa.

La información (en la ciencia de la conducta) es un signo o conjunto de signos que impulsan a la acción. Se distingue de los datos porque estos no son estímulos de la acción, sino simplemente cadenas de carácter o patrones sin interpretar. Por ejemplo, los símbolos (datos) guardados en un archivo o en una base de datos representan datos. La salida impresa de una computadora que una persona lee pero cuyo significado no puede interpretar por no estar organizadas las cifras, cae en la categoría de datos. Por el contrario, un análisis organizado de ventas o una línea gráfica de las tendencias de costos influirán en el comportamiento de la gente y, por lo mismo, pasa a ser información cuando se somete a su consideración.

En el nivel estratégico, las formas de decisiones se basan en la información disponible. La incertidumbre ante el futuro y la falta de conocimiento sobre la situación actual hacen que el gerente busque información. Así pues, esta puede definirse ulteriormente como datos organizados que reducen la incertidumbre en el momento de tomar decisiones.

Las organizaciones cambiantes y el aumento de tamaño y complejidad de los sistemas han incrementado las necesidades de información por parte de sus dirigentes.

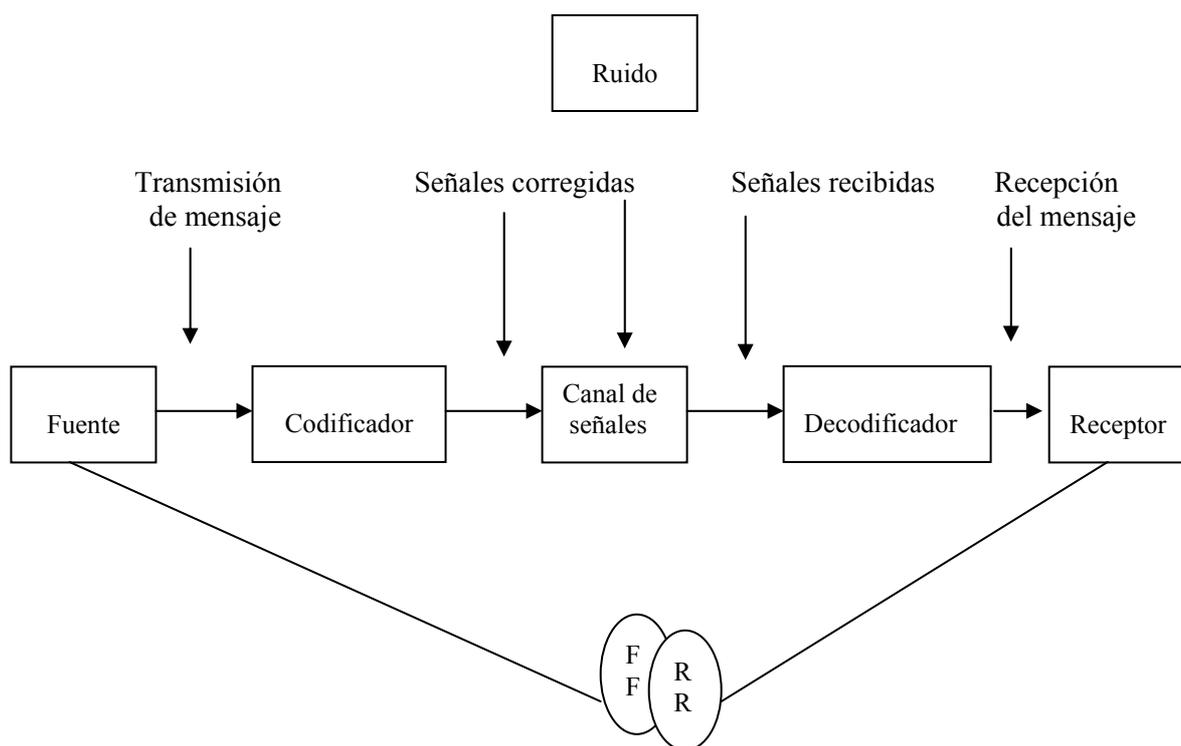
ESTRUCTURA Y PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

El modelo de comunicación se inicia con el emisor o fuente y finaliza con el receptor.

Un mensaje es un signo o secuencia de signos proveniente de un repertorio de signos comunes al emisor y al receptor. El repertorio de que dispone una fuente o receptor se llama alfabeto. Puede ocurrir que se encuentre una fuente de ruidos entre el emisor y el receptor; esta se da cuando se introducen señales de interferencia en el proceso de comunicación; ejemplo de ello es la estática atmosférica, los sonidos del ambiente, interferencia telefónica, etc.

Desde el punto de vista de los sistemas de información, un objetivo importante de la administración radica en ampliar el conjunto de signos comunes a todos los miembros de la organización.

³⁹ MURDICK, Robert G.; MUNSON, John C. *Sistemas de Información Administrativa*. Prentice-Hall Hispanoamericana. Pág. 146.



Fuente: Murdick, Robert; Munson; John C. *Sistemas de Información Administrativa*.

COMUNICACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

Las comunicaciones en las organizaciones se dan en sentido horizontal y vertical, son las denominadas estructuras de redes. Estas estructuras de redes se basan en una baja diferenciación.

La baja diferenciación estructural vertical se relaciona con la reducción de niveles jerárquicos dentro de la estructura de la organización. Mientras que la baja diferenciación estructural horizontal se basa en buscar mecanismos de coordinación e integración entre las diferentes áreas horizontales.

Surge claramente cuando hay funciones que competen a toda la organización; es un caso típico de la necesidad de integración entre las distintas áreas funcionales.

Al ser las ideas⁴⁰ (y los proyectos y los programas y los planes de acción) algo perteneciente a toda la organización en su conjunto, para poder llevarlas a cabo se necesita de la interacción horizontal entre la gente de las distintas áreas (integración estructural horizontal).

Aún más, los conceptos de “área” o “departamento” tienden a flexibilizarse ya que esta comunicación horizontal puede implicar ideas llevadas a cabo entre gente de distintos departamentos o niveles.

También puede implicar grupos momentáneos o temporales formados por gente de distintas especialidades, etc.

⁴⁰ SERRA, Roberto; KASTIKA, Eduardo. *Re-estructurando Empresas*. Macchi. 1.992.

LA COMUNICACIÓN FORMAL

La comunicación formal⁴¹ es la definida por la estructura de la organización formal. Puede ser:

a) La comunicación vertical de corriente de información descendente: es la que relaciona dos o más niveles de la estructura jerárquica. Se transmiten órdenes, instrucciones y consejos. Es típica de las organizaciones autoritarias. Existen comunicaciones directas entre el superior y el subordinado y otras indirectas, es decir, a través de niveles o escalones intermedios que tienen que desempeñar la función de interpretar y adecuar el mensaje transmitido, para luego retransmitirlo a los niveles inferiores. Los medios típicos que se utilizan en las comunicaciones descendentes son: manuales, circulares, procedimientos, memorándums, reglamentos y cartas.

b) La comunicación vertical de corriente de información ascendente: es la que proviene de los subordinados. Es el canal de control que proviene de la base y permite también detectar quejas y actitudes de los subordinados. Esta comunicación asciende hasta la máxima jerarquía de la organización. Es la comunicación esencial para “medir” las respuestas de los subordinados y que hace al proceso de retroalimentación. Es la mejor ayuda en el proceso de la toma de decisiones y promueve la participación. Las aplicaciones más conocidas son: los comités, la dirección por objetivo, sistemas de sugerencias y programas de entrevistas con los subordinados.

c) La comunicación horizontal: es la que se realiza entre los miembros de la organización que pertenecen al mismo nivel de jerarquía. Su importancia radica en que permite la integración y la coordinación. Además, se pueden detectar las vías de asesoramiento entre los departamentos funcionales.

d) La comunicación oblicua: es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y está prevista en la organización. Esta comunicación puede ser causa de conflictos de competencia.

COMUNICACIÓN INFORMAL

La comunicación informal comprende toda aquella información no oficial entre los miembros que integran la organización. Es el resultado de las relaciones espontáneas y de la conducta natural de las personas que necesitan comunicarse. Es un medio complementario para las comunicaciones formales.

A través de los canales informales se intercambian espontáneamente informaciones de consejos, opiniones, órdenes, rumores, murmuraciones, chismes, chistes, etc.

TIPOS DE COMUNICACIÓN. MEDIOS

Entre los medios⁴² que la tecnología brinda podemos mencionar:

- **Correo electrónico:** los mensajes en forma de texto o que contengan archivos magnéticos con planillas de cálculo, documentos de texto, imágenes y datos en general se envían y reciben usando redes de comunicación dentro de la empresa y fuera de ella; por ejemplo, mediante el uso de Internet. Los mensajes enviados tardan instantes en llegar, aún entre países. La velocidad y la calidad de transmisión son ventajas de este medio.

⁴¹ ÁLVAREZ, Héctor Felipe. *Teorías de las organizaciones*. Eudecor. 2000. Buenos Aires. Pág. 92.

⁴² CORTAGERENA, Alicia B.; FREIJEDO, Claudio F. *Administración y Gestión de las Organizaciones*. Macchi. 2001, Buenos Aires. Pág. 154.

- **Correo por voz:** los mensajes por voz se digitalizan y guardan en una red. El receptor se conecta al sistema y encuentra el mensaje. El sistema graba mensajes sonoros, los guarda y puede reproducirlos.
- **Servidores de información:** la información necesaria y actualizada está disponible para su consulta en servidores de información, a los que se accede por redes de comunicación. Estas redes pueden ser privadas o públicas; entre las últimas se menciona el caso de Internet. Asimismo, pueden gestionarse redes privadas “virtuales” utilizando servicios de redes públicas.

EJERCITACIÓN

1. ¿Cuáles son los componentes de un Sistema de Comunicación? Definirlos.
2. ¿Cuáles son los Medios de Comunicación más usados?
3. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los medios?
4. ¿Qué son los sistemas de información?
5. ¿Qué es la fuente de ruidos?
6. ¿Cómo graficaría un proceso de comunicación?
7. ¿Qué se necesita para formular un mensaje?
8. ¿Qué otros elementos componen un modelo básico de comunicación?
9. ¿En qué consiste la comunicación vertical?, ¿y la comunicación horizontal?
10. ¿Qué es la comunicación formal?
11. ¿Qué es el correo electrónico?
12. ¿Qué es el correo por voz?
13. ¿Qué son los servidores de información?

ADMINISTRACIÓN DE *MARKETING*

LA FUNCIÓN DEL *MARKETING* DENTRO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En estructuras empresarias altamente desarrolladas es frecuente encontrar dentro del área de Comercialización, un Gerente de Producto, encargado de llevar adelante todas las funciones que implique el desarrollo en el mercado de un determinado producto que la empresa comercialice. Esta función a veces adopta el nombre de Gerente de Marca, cuando se intenta posicionar al producto en el mercado a través de una fuerte “imagen de marca”. Algunas empresas han desarrollado formalmente la organización de una Gerencia de *Marketing* de manera tal que, en estos casos, se ha logrado una detallada y clara división de funciones, con áreas dependientes de ella: Promoción, Publicidad, Ventas, Relaciones Públicas, Investigación de Mercados, etc.

La Gerencia de *Marketing*⁴³ o Comercialización reporta a la Gerencia General y se vincula a su vez con las funciones de las otras gerencias.

Por ejemplo: el mercado podría demandar tres millones de unidades del producto que la empresa fabrica, pero:

- ¿Existe una capacidad de Planta adecuada para cumplir tal objetivo?
- ¿Se cuenta con los recursos financieros y humanos suficientes para llevar adelante tal propósito?
- El sistema administrativo existente, ¿es capaz de seguir el correspondiente proceso?
- ¿Se posee un adecuado sistema de distribución?
- ¿El personal está debidamente capacitado?

Estas preguntas solo pueden responderse consultando a las áreas respectivas. Así por ejemplo, sobre la capacidad productiva responderá la Gerencia de Producción; en cuanto a los recursos disponibles se consultará a la Gerencia de Finanzas; el Gerente Administrativo informará si es factible desarrollar un sistema que apoye la tarea, y el Departamento de Distribución hará conocer la infraestructura existente o que podría montarse para completar el circuito; el área de Recursos Humanos sobre la disponibilidad y capacitación del personal.

De este modo, para alcanzar su objetivo final, el *Marketing* necesita relacionarse permanentemente con el resto de la organización y conocer sus aspectos estructurales.

Concepto de Marketing

La popularidad que ha cobrado actualmente el término “*Marketing*”, sugiere la aparición de una disciplina novedosa que ha captado rápidamente la atención de estudiantes y especialistas. Sin embargo, “*Marketing*” no es –ni más ni menos– la denominación actual que ha adoptado el viejo concepto de “Comercialización” o “Mercadeo”, como se lo llama en otros países, y que sin duda ha existido desde que el comercio hizo su aparición en la historia de la humanidad, incorporando nuevas herramientas para su desarrollo, a medida que van apareciendo, ya sean de tipo operativas, es decir para la ejecución de la acción o estratégica, referida a la toma de decisiones.

⁴³Instituto Argentino de Secretarías Ejecutivas. *Introducción al Marketing*. Edit. Fundación Argentina para Estudios e Investigaciones Económico-Sociales. Buenos Aires. 1993. Pág. 5.

Martínez Sánchez expresa en su obra “Introducción general al *Marketing*”, que este término pudo tener su origen en los Estados Unidos para expresar la actividad de estar o penetrar en los mercados (*to go into the market*) o, simplemente, *MARKET IN*.

Tomando el término *Marketing* como sinónimo de Comercialización o Mercadeo y analizando su significado, probablemente se lo asocie con el concepto de Ventas, pero este último sólo es una parte integrante de aquel, ya que se compone además de otras variables, como producto, precio, plaza, comunicación, logística; hay que considerar también que para que cada una de ellas sea bien desarrollada, requiere de la aplicación de estrategias.

MARKETING Y ESTRATEGIA

Existe una estrecha relación entre la Estrategia y los procesos de comercialización, desde el momento que la empresa necesita elaborar planes que determinen en qué mercado podrá actuar y qué movimientos deberá realizar dentro de esos mercados para lograr una buena posición competitiva.

La estrategia, que ha sido utilizada en Administración con gran interés en los últimos tiempos, ha sido una herramienta fundamental para la Comercialización y ha contribuido en la determinación de objetivos superiores y de decisiones, que posteriormente han servido de control en las etapas siguientes a la ejecución.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Es muy importante establecer el grado de participación que posee la empresa en un mercado determinado. Este conocimiento puede brindarle una “investigación de mercado” practicada en forma minuciosa y que permita, como resultado de la información obtenida, elaborar la estrategia que responda más adecuadamente a los objetivos generales del *Marketing* fijados.

VARIABLES DE MARKETING

El Marketing se compone de las siguientes variables:

- 1-Producto
- 2-Estrategia de canales de comercialización
- 3-Precio
- 4-Estrategia de comunicación
- 5-Mercado

1- PRODUCTO

Corresponde en esta variable, el análisis de todos los aspectos referentes al o los productos que una empresa comercializa, teniendo en cuenta sus características generales, sus condiciones de fabricación, su forma de representación a través del empaque, etc. Este último aspecto constituye el *packaging*, entendiéndose por ello una técnica especial dentro del proceso de comercialización del producto que se refiere en particular al modo de envasado y su presentación en el mercado.

El producto es un satisfactor de necesidades del consumidor, y lo que busca el consumidor no es el bien o servicio en sí mismo, sino la satisfacción que puede brindarle.

En la visión de la estrategia de *marketing*, esta se inspira en el ofrecimiento de beneficios y servicios más que en atributos del producto.

Por tal motivo, este concepto de producto excede el marco de un listado de componentes intrínsecos susceptibles de contar con un valor económico cualquiera.

Está integrado⁴⁴ por elementos intrínsecos e intangibles. Forman parte de él determinadas materias primas como percepciones que el consumidor tiene, sean estas generadas por una publicidad hecha con este propósito, como por los efectos del precio fijado o el canal utilizado para su distribución.

Todo producto cuenta con un ciclo que se inicia en la gestación, pasa a la introducción al mercado, después el crecimiento para llegar a la madurez, que es el nivel óptimo, continúa con la declinación y desaparición o muerte del producto.

Búsqueda y desarrollo de nuevos productos

Toda empresa con enfoque de *marketing* busca y desarrolla nuevos productos a través de un programa.

La idea es que constantemente se investiguen las posibilidades de nuevas oportunidades, a fin de que siempre existan productos transitando las etapas de crecimiento y madurez. De esta forma puede asegurarse mejor la validez de recursos necesarios para financiar nuevas investigaciones, solventar gastos y financiar el desarrollo de las demás actividades de la empresa.

Una empresa está siempre abierta a una búsqueda permanente de nuevas ideas para que se mantenga en constante desarrollo y crecimiento, para lo cual debe tener un sistema debidamente organizado con este expreso objetivo.

Teniendo en cuenta el alto riesgo implícito en el lanzamiento y relanzamiento de nuevos productos, es necesario adoptar las metodologías convenientes para reducir o al menos acotar adecuadamente las posibilidades de pérdidas.

La mayor parte de los factores que hacen posible el éxito en el lanzamiento de nuevos productos puede ser en buena medida controlada por la organización. Con tal fin se hace necesario disponer de un procedimiento sistemático de evaluación y desarrollo de nuevas ideas; la elaboración, aplicación y seguimiento de programas.

El objetivo de esta metodología es organizar una interacción fluida y sistemática entre las diferentes áreas funcionales implicadas, esto es, Investigación y Desarrollo, *Marketing*, Producción, Finanzas, etc. El lanzamiento de un nuevo producto es una nueva actividad para la empresa y afecta a la totalidad de la misma, exigiendo un adecuado equilibrio entre las funciones; todas las áreas deben participar porque los objetivos son de la organización en general.

Es por ello que, si bien corresponde a la dirección general la decisión final de lanzamiento de nuevos productos, es conveniente prever una estructura organizativa con responsabilidades específicas para dirigir y coordinar el proceso de innovación.

Una fórmula muy utilizada entre empresas medianas, o entre empresas grandes aunque con estrategias conductivas flexibles, es la creación de un “comité de nuevos productos” como un organismo de carácter permanente, o un “comité ad-hoc” para cada proyecto específico.

De todas maneras, lo importante es que, cualquiera sea la solución que se adopte, debe ser una estructura altamente receptiva a las ideas de nuevos productos y actividades, además de la rigurosidad que se disponga para el proceso de tamizado y selección.

El proceso de generación y selección de ideas se agrupa en las siguientes etapas:

1. Generación de ideas
2. Selección de ideas
3. Desarrollo del proyecto de producto

⁴⁴ BRAIDOT, Néstor; *Marketing Total*. Macchi, 3^{ra} edición, Buenos Aires, 1992. Pág. 257.

4. Plan de comercialización
5. Mercado de prueba
6. Lanzamiento del producto
7. Seguimiento

2- ESTRATEGIA DE CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

La Red⁴⁵ Integral de Distribución comprende todo el complejo que se inicia con las materias primas y finaliza con la distribución y entrega del producto final terminado. En general todas las organizaciones, y sobre todo las empresas pequeñas y medianas, tienen necesidades de servicios de distribución, cualquiera sea el nivel de canal en que se encuentren.

Los objetivos que deben cumplir los canales de distribución se relacionan con la cobertura del mercado asignado, su penetración y los servicios de facilitación de acceso al producto por parte del consumidor final. Esta cobertura debe adaptarse a las características de rotación y demás particularidades del producto.

La estrategia de logística y canales de distribución debe brindar también un adecuado servicio de posesión, lo cual quiere decir, en otros términos, un abastecimiento surtido que se adapte a las demandas diferenciales de cada consumidor, o el fraccionamiento adecuado a los requerimientos del consumo, la prestación de servicios post-venta, etc.

Funciones de los Canales de Comercialización

El sistema de distribución debe desempeñar una serie de funciones imprescindibles para el cumplimiento de sus objetivos, al mismo tiempo que tratan de eliminar las diferencias de intereses y requerimientos existentes entre necesidades y posibilidades de productores y consumidores.

De acuerdo con lo desarrollado por Braidot, las funciones que deben cumplir en términos generales los canales de distribución son las siguientes:

- Transporte, adecuación, fraccionamiento, almacenamiento, conexión e información.
 - *Transporte*
Toda actividad requerida para acercar el producto desde los lugares de fabricación o producción a los lugares de consumo.
 - *Adecuación*
Preparación del producto principal o armado de líneas o conjuntos de productos complementarios, con el objeto de atender más acabadamente las situaciones de uso o consumo que se presenten.
 - *Fraccionamiento*
Constitución de lotes o partición en cantidades adecuadas a las condiciones o necesidades de los clientes o usuarios.
 - *Almacenamiento*
Prestar utilidad de tiempo al producto, compatibilizando las diferencias entre los momentos de producción con los de consumo.
 - *Conexión*
Facilitar la accesibilidad del producto a los consumidores o usuarios.
 - *Información*
Búsqueda y suministro de datos vinculados con las necesidades del mercado, variaciones en gustos y preferencias, actividades de la competencia, etc.

⁴⁵ BRAIDOT, Néstor, *Marketing Total*, Macchi, 3^{ra} edición, Buenos Aires, 1992. Pág. 257.

El desempeño de estas funciones tiene como consecuencia la existencia de cuatro flujos comerciales en los canales de distribución.

- Flujo de la propiedad. Esto es el traslado de la titularidad del bien.
- Flujo físico. Equivale al desplazamiento real del producto.
- Flujo financiero. Se refiere a la contraprestación dineraria y todos los intercambios de facturas, comisiones, pagos, etc., que ello implica.
- Flujo de informaciones. Se trata de informaciones de mercado desde este al productor, e informaciones del productor hacia el mercado con el fin de publicar el producto.

De la consideración de los factores mencionados, debe surgir la decisión respecto del sistema de distribución más adecuado. En este sentido, y de acuerdo con las consideraciones sobre las características de los consumidores finales, los productos-mercados y las funciones y flujos que se producen a través de los canales de distribución, se observa en la práctica una tendencia lógica a que en general los fabricantes de productos industriales utilicen sistemas de distribución más directos, con relación a aquellos que requieren los productos de consumo masivo.

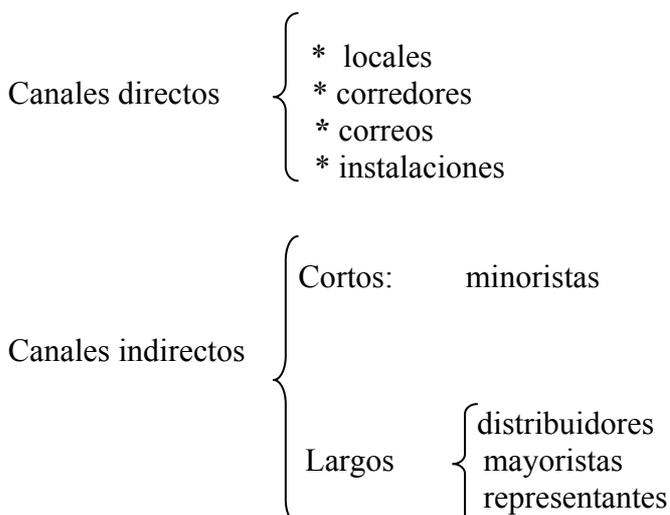
Clasificación de canales

Dadas las diferentes situaciones de mercado, una empresa debe recurrir simultáneamente a varios tipos de canales de distribución, sea con el objeto de ampliar el potencial competitivo por necesidad del tipo de producto, o por las características particulares del consumidor, sus costumbres y frecuencia de compras.

Los canales pueden clasificarse de diferentes maneras de acuerdo con el criterio que se adopte:

- a) Según los niveles, eslabones o ligas.
- b) Según la importancia que revisten.
- c) Según el grado de control que permite.
- d) Según el grado de penetración que tiene.

a) Según los niveles, eslabones o ligas



Los canales directos son aquellos que relacionan la empresa con el mercado sin ningún intermediario o tercero, y poseen en consecuencia un solo eslabón o nivel.

Pueden organizar su tarea a través de locales propios de venta al público, o por medio de corredores, viajantes, agentes de venta, etc. Uno de los canales directos muy utilizado es el correo.

El servicio directo puede prestarse también a través de instalaciones, como en el caso del suministro de servicios eléctricos, cable de televisión, comunicaciones telefónicas, gas, música funcional, etc.

Las ventajas de los canales directos son:

- Mayor control.
- Mayor posibilidad de promoción e información.
- Mayor sensibilidad a los cambios del mercado.

Las desventajas por el contrario son:

- Mayor inversión, tanto en activos fijos como de cambio.
- Financiamiento-propio de ventas.
- Menor cobertura.

Los canales indirectos pueden ser cortos o largos según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor; siempre existe por lo menos un eslabón, en la relación.

Las ventajas de los canales indirectos son:

- Amplia cobertura de plaza.
- Menor inversión en activos.
- Menor necesidad de stockeo.

Las desventajas de los canales indirectos son:

- Menor actividad de promoción.
- Menor control.
- Volúmenes de venta condicionados a políticas que no se controlan.

b) Según la importancia que revisten

Esta clasificación se refiere a aquellos canales que cuentan en una misma red, con alternativas de distribución en diferentes niveles o eslabones. Es el caso de las ventas directas de fábrica con utilización simultánea de canales minoristas y mayoristas-minoristas.

c) Según el grado de control que permite

Este es un aspecto decisivo para la estrategia adoptada en cuanto a las comunicaciones entre la empresa y los consumidores. Para el cumplimiento de este objetivo es importante la definición que se adopte en cuanto a la estructura de canales.

El control y discrecionalidad en el manejo de los distintos eslabones de los canales de distribución es directamente proporcional al grado de adhesión y lealtad que logremos del consumidor.

d) Según el grado de penetración con que cuenta

El grado de penetración de un canal en el mercado consumidor marca su potencial de ventas. Evidentemente esto se balancea con el mayor o menor grado de autonomía que

tenga. A mayor inserción del canal en la mente del consumidor mayor efectividad habrá en la transmisión de los deseos que se quieren satisfacer.

Los siguientes factores influyen en la elección de la configuración estructural de un canal de distribución:

- Características de los consumidores o compradores finales del producto-mercado de que se trate.
- Características y restricciones financieras y estratégicas de la empresa.
- Funciones o servicios que deberán ofrecerse a través de los canales.
- Existencia y disposición de intermediarios adecuados.

3- PRECIOS

En principio se entiende por precio⁴⁶ la cantidad de bienes de cambio (ej. Monedas) que una persona está dispuesta a ceder por un bien o servicio, en un determinado tiempo y lugar y en un determinado contexto específico.

Realizando un análisis del concepto señalado, se tiene que:

- a) **“En un determinado tiempo”**. Los productos o servicios, al margen de meras cuestiones monetarias, evolucionan en sus precios, a valores constantes:
 - determinados productos o insumos se vuelven escasos a través del tiempo, como por ejemplo los metales o el petróleo;
 - el desarrollo tecnológico hace bajar costos y precios al generar sistemas de producción masiva.
- b) **“En un determinado lugar”**. Naturalmente, la puesta a disposición del consumidor en un determinado lugar tiene diferentes costos según la localización de la fuente de producción y del propio consumidor. Esto último en realidad se vincula también a la política de precios diferenciales según el área de consumo.
- c) **“Dentro de un contexto específico”**. Las condiciones de contextos pueden ser accidentales o circunstanciales, como el caso de una catástrofe, en que el precio de los medicamentos puede variar dramáticamente, o por derivaciones de gustos o modas, caso en el que un bien o servicio puede ser más apreciado por un grupo social que otro.

Existen determinados momentos en la gestión organizacional en que la fijación de precios adquiere trascendencia especial:

- cuando se introduce un nuevo producto al mercado;
- cuando la empresa decide modificar su política de precios;
- cuando la competencia inicia una política de cambio de precios;
- cuando se amplía la línea de productos con demandas interrelacionadas.

Además, existen ciertos factores que actúan como condicionantes que deben ser tenidos en cuenta y sirven de guía en la toma de decisiones en materia de precios.

- Etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto.
- Comportamiento de los consumidores.
- Estrategias competitivas propias y de los oponentes naturales de la empresa.

⁴⁶ BRAIDOT, Néstor. *Marketing Total*, Macchi, 3^{ra} edición, Buenos Aires, 1992. Pág.255.

- Leyes que regulan o limitan actividades o decisiones (Ej.: precios máximos).
- Política de segmentación de mercados.
- Política de diferenciación de productos.

Con relación a la función que le cabe a la estrategia de precios dentro del conjunto de la estrategia empresarial, en numerosas oportunidades se ha esbozado la teoría de la escasa posibilidad de control individual en virtud de la creciente no diferenciación de los productos y la escasa posibilidad de utilización independiente de esta variable.

Esta es una estrategia importante desde el punto de vista de su utilización como estímulo para la demanda, y como uno de los elementos integrantes del producto. El precio contribuye a otorgar una determinada imagen, un valor perceptual a ojos de los compradores.

En consecuencia, e independientemente de la necesidad de compatibilizar con los precios de la competencia y su relación con la capacidad de compra del mercado, esta variable es importante como parte de la Estrategia de *Marketing*, compatibilizada y homogeneizada especialmente con las decisiones relativas a Comunicaciones, Canales de Distribución y Producto.

4- ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

El vocablo Comunicación proviene del latín “*comunis/común*”, o sea poner en común, compartir algo.

Comunicación comprende el conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir, en un determinado sentido, a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa, a sus distintos canales de comercialización y al público en general; define el proceso mediante el cual la empresa pretende influir en la conducta de las personas, a través de la transmisión de significados. La comunicación incluye además una retroalimentación o *feed-back* del consumidor a la empresa. Está integrada por las siguientes estrategias parciales:

Publicidad
Promoción de ventas
Fuerza de ventas
Difusión
Relaciones Públicas

Cada uno de estos componentes de las Comunicaciones de *Marketing* tiene, según el producto-mercado y las características de la empresa de que se trate, ventajas o puntos débiles respecto de los otros. Dado que el objetivo es hallar la mejor estrategia global de Comunicaciones, se debe buscar un equilibrio entre las componentes, de manera que incorpore las mejores ventajas de cada uno para el caso y la situación concreta.

a) **Publicidad**

Es la técnica de comunicación que utiliza medios de difusión en forma paga y masiva, para la obtención de objetivos comerciales predeterminados a través de la formación, cambio o refuerzo de la actitud de las personas sometidas a su acción de manera indiferenciada. Está establecida como una inversión y no un gasto, ya que con el efecto de la misma se espera recuperar la erogación realizada.

b) **Promoción de ventas**

Refuerza y coordina los esfuerzos publicitarios con una acción directa y personalizada. Incluye actividades relacionadas con demostraciones de productos, distribución de

muestras, cupones de descuento, degustaciones, colocación de exhibidores y *displays* en los puntos de venta.

c) Fuerza de ventas

La fuerza de ventas está referida a las acciones que realiza el equipo de ventas; es la instrumentación de la capacitación adecuada de los mismos. Es una comunicación, y más que una comunicación una acción individual que pretende lograr una respuesta directa e inmediata del comprador, en contraste con la comunicación impersonal y masiva de la publicidad. En la mayor parte de los casos esta fuerza es la que efectúa el remate o cierre de las ventas.

d) Difusión

Es una forma impersonal de estimular la demanda de productos o servicios. No es pagada por la empresa beneficiaria, excepto en lo que se refiere a los costos instrumentales. Es el caso de una presentación a nivel de noticia de, por ejemplo, el lanzamiento de un producto que innova tecnológicamente el mercado. O un programa cultural referido a aspectos que, por extensión, refuerzan la presencia de productos o instituciones en la mente del consumidor. Puede instrumentarse a través de cualquiera de los medios utilizados comúnmente para la difusión de noticias, como la prensa escrita, radio, televisión, conferencias de prensa, etc.

e) Relaciones Públicas

Actualmente es muy usado por las empresas, se la incorpora recientemente, comprende los esfuerzos que la misma realiza, de acuerdo con una planificación, para influir en la opinión y actitud del público en general, o en determinado segmento del mismo, sin un objetivo concreto de impulsión de un producto o servicio.

Toda comunicación presupone un intercambio de “significados” entre quien emite y quien recibe el mensaje, a través de un sistema de codificación determinado.

La comunicación nace de la condición gregaria del ser humano y de la mutua búsqueda del semejante.

5- MERCADO

Dentro del proceso de comercialización es fundamental poder conocer cómo se compone el mercado en el cual las Empresas van a insertar sus productos.

Esta composición estará determinada fundamentalmente por el tipo de comprador con el cual la Empresa deberá desarrollar su gestión comercial, pero además, existen una serie de consideraciones que es necesario contemplar, como por ejemplo, qué posibilidad de compra poseen los compradores de un determinado producto, o qué es lo que ellos esperan en función de la satisfacción de sus gustos y necesidades.

El conocimiento del mercado en el cual la Empresa se desenvolverá es tan importante como la investigación que pueda efectuar de los distintos mercados en los cuales aún no ha incursionado. El interés de la Empresa no solo se circunscribe a los mercados existentes sino también a los mercados potenciales en los cuales podría operar la Empresa.

Seguidamente se realiza una descripción somera de los tipos de mercados, desde el punto de vista económico, y su relación con la fijación de precios.

TIPOS DE MERCADOS Y SU RELACIÓN CON LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Desde el punto de vista económico, se distinguen básicamente tres tipos de mercados, los cuales tienen características diferenciales que inciden fundamentalmente en las definiciones de las estrategias de precios.

a) Mercados de competencia perfecta

Los mercados de competencia perfecta tienden a tener gran cantidad de compradores y vendedores de un determinado producto, razón por la cual tanto unos como otros no cuentan con influencia sobre la determinación de los precios. Se observa una gran transparencia en el mercado y total libertad de entrada y salida, tanto para compradores como para consumidores.

En general, se puede afirmar que el mundo va tendiendo lentamente a un mercado de competencia relativamente perfecta (o al menos de competencia imperfecta), en gran cantidad de productos.

También es cierto que existe una tendencia a que los grupos sociales, los movimientos consumistas, ligas de consumidores, etc., tomen cada vez mayor participación y opinión directa o indirectamente en la definición de esta variable. De esta forma se transforma en una estrategia muy difícil de manejar, excepción hecha de los casos en que, a través de un manejo coordinado del conjunto de la estrategia de *Marketing*, se logra una buena política de diferenciación de productos, que permita equilibrar el poder de mercado.

b) Mercados monopolícos

En este tipo de mercados tienen un solo proveedor, y existen grandes barreras de entrada al mismo; pueden ser monopolios gubernamentales, monopolios privados, controlados y no controlados.

La fijación de precios varía según el caso: si se trata de un monopolio de gobierno puede haber diferentes objetivos, como por ejemplo desalentar el consumo a través de un precio arbitrariamente alto, o favorecerlo a través de precios subsidiados.

En los casos de monopolios no controlados, la organización fija sus precios según sus criterios y necesidades, independientemente de los usuarios, y como consecuencia es uno de los sistemas más resistidos por la sociedad.

No obstante, no siempre en estos casos se desatienden los intereses de los usuarios ante el temor de las sanciones oficiales por tal motivo, o simplemente para desalentar eventuales competencias, o para lograr una penetración más amplia del mercado, etc.

c) Mercados oligopólicos

Los mercados oligopólicos se caracterizan por la presencia de pocas empresas oferentes de un mismo artículo y existen al mismo tiempo grandes dificultades de entrada al producto-mercado. No es extraño que la fijación de precios se realice de la misma manera que en el caso anterior, dadas las grandes posibilidades de que los participantes lleguen a acuerdos entre ellos.

De todas formas, cada una de las empresas está muy atenta a las estrategias y tácticas de las competidoras.

De acuerdo con lo expresado precedentemente, la fijación del nivel de precios está altamente influenciada por el tipo de mercado. No obstante, no pretendemos profundizar el análisis desde este enfoque. Por el contrario, la idea es considerar el tema desde el ángulo de la problemática decisional y en todo aquello que hace a la gestión concreta de las organizaciones.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Antiguamente se creía que el éxito de los negocios estaba en el desarrollo de un solo producto, uniforme, en serie, comunicado a las masas de compradores. Esos compradores, tomados como una porción de clientes indiferenciados en sus necesidades y deseos. Diferenciados en precios únicamente, lo que llevaba a disminuir las ganancias de los vendedores.

En la actualidad aparece la segmentación de mercados, que consiste en dividir al mercado en grupos homogéneos de clientes, que buscan productos con características parecidas; cada vez que el mercado cuenta con dos o más compradores, ya es posible lograr una segmentación, a través de la división de grupos racionales de compradores.

Así comienza la diferenciación de productos, o sea variedades en calidad, estilo o imagen, para que a través de ello se puedan obtener las diferencias en utilidades.

Se producen valores diferenciales de calidad, estilo, imagen y muchas otras opciones comerciales.

Requisitos para una segmentación

- 1) **MENSURABILIDAD:** el grado de información existente o disponible sobre la característica particular del comprador.
- 2) **ACCESIBILIDAD:** lugares seleccionados donde se concentran los esfuerzos (Ej.: cada uno utiliza los medios a los que puede tener acceso y que sea compatible).
- 3) **MAGNITUD:** el tamaño del mercado, que merece ser estudiado (hasta qué tamaño).

Ventajas de la segmentación

- 1) Trata de mejorar la posición para localizar y comparar las oportunidades comerciales.
- 2) El vendedor puede utilizar sus conocimientos de las diferentes reacciones comerciales de los diversos sectores, para retirar la asignación que se necesite del presupuesto total.
- 3) El vendedor puede hacer ajustes más exactos de su producto y atractivos comerciales.

Bases para segmentar los mercados

Los mercados pueden ser industriales o de consumo; en el primer caso se segmentan teniendo en cuenta el tipo de cliente, tamaño del cliente, por tipo de situación de compra.

Ejemplo: los mercados industriales se segmentan por la importancia del cliente.

Los mercados de consumo, por los ingresos, edades, tamaño de familias, etc. Básicamente se toman las siguientes variables para segmentar los mercados:

Variables

- 1) **GEOGRÁFICAS:** separan las zonas, por tanda, entre aquellas que podrían tener más utilidades.
 - Región: Central, Atlántico Sur, Mesopotámica, etc.
 - Tamaño de ciudad o área: A B C (+de..., entre....y....).
 - Densidad: urbano, rural.
 - Clima: cálido, meridional.
- 2) **DEMOGRÁFICAS:**
 - Edad: menor de....., entre.....y....., más de.....
 - Sexo: femenino, masculino.
 - Tamaño de familia: numerosa, sin hijos, soltero con hijo.
 - Ciclo de vida de la familia: joven, casada, adulta.
 - Ingresos: menos de \$.....; entre.....y.....

- Ocupación: profesor, operaria, estudiante, ama de casa.
- Educación: primaria, secundaria, universitaria, postgrados.
- Religión: Católica, Protestante, etc.
- Raza: blanca, negra, oriental.
- Nacionalidad: inglesa, alemana, argentina.
- Clase social: superior, media, media-alta.

3) SICOGRÁFICAS: se toman en cuenta los estilos de vida o la personalidad.

- Impulsividad: impulsivo, no impulsivo
- Autonomía: sumisa, independiente.
- Conservador, liberal.
- Autoritarismo: autoritario, democrático
- Datos de mando: líder, seguidor.
- Aspiraciones: gran realizador, débil realizador.

4) COMPORTAMIENTO DE COMPRAS-CONDUCTUALES

- Índice consumo: gran consumidor, consumidor medio, no consumidor.
- Nivel disposición: ignorante, interesado, comportamiento regular.
- Ventajas que busca: económica, prestigio social, seguridad.
- Lealtad a la marca: nula, ligera, fuerte.
- Sensibilidad factor comercial: calidad, precio, servicio, publicidad, promoción, ventas.

Fragmentación de mercados

Es la identificación de segmentos cada vez más pequeños para lograr *nichos de mercados*. Esto ocurre una vez que se logre la mayor cantidad de información de mercado para poder hacer un análisis.

JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES. PIRÁMIDE DE NECESIDADES

La necesidad es la existencia de un sentimiento de privación o mayor privación; a mayor privación se genera mayor necesidad.

Se puede explicar la conducta⁴⁷ humana admitiendo que las personas son motivadas a satisfacer ciertas necesidades, ubicadas en un orden jerárquico.

Como todo esquema conductista, asimila al hombre a la categoría de organismo que puede ser estimulado y que, por lo tanto, reacciona. Si bien la conducta humana no puede simplificarse a este esquema, sin embargo, puede resultar uno de los medios útiles para el análisis conductual.

Entonces, el inmediato esquema conductista afirma que las necesidades aún no satisfechas pueden ser causas de conducta. En caso contrario, una necesidad satisfecha deja de ser motivante.

La escala de necesidades se presenta en un cierto orden:

1. Necesidades fisiológicas básicas: agua, alimento, vestimenta, aire, sexo.
2. Necesidades de seguridad: protección en un caso de peligro.
3. Necesidades sociales: convivir en un grupo y recibir afecto.
4. Necesidades de estimación: autoestima y reconocimiento de los demás.
5. Necesidad de autorrealización: el desarrollo potencial de cada individuo.

⁴⁷ÁLVAREZ, Héctor F. *Principios de Administración*. Eudecor S.R.L. 1.997.

Quizás existen aspectos culturales que pueden relativizar esta escala. Pero, la investigación ha demostrado que existe la tendencia en el hombre a regirse por una jerarquía de necesidades.

Es una teoría del contenido, ya que señala los factores que motivan a los individuos en su comportamiento dentro de la organización.

Las necesidades pueden ser genéricas. Ejemplo: necesidad de abrigo y vestimenta porque se tiene frío, las necesidades derivadas, el producto tangible en sí, por ejemplo, un saco hecho con tela de lana.

Las necesidades latentes son las que se detectan y se trabajan sobre las preexistentes.

Abraham Maslow señala que:

1. Hay un concepto de jerarquía de necesidades humanas.
2. Se basa en la prepotencia de las necesidades.
3. Hay una escala de necesidades humanas: fisiológica, de seguridad, sociales, estima y autorrealización.

Cuando se satisfacen las necesidades fisiológicas, dejan de ser motivadoras de comportamiento y luego se satisfacen por orden de prepotencia.

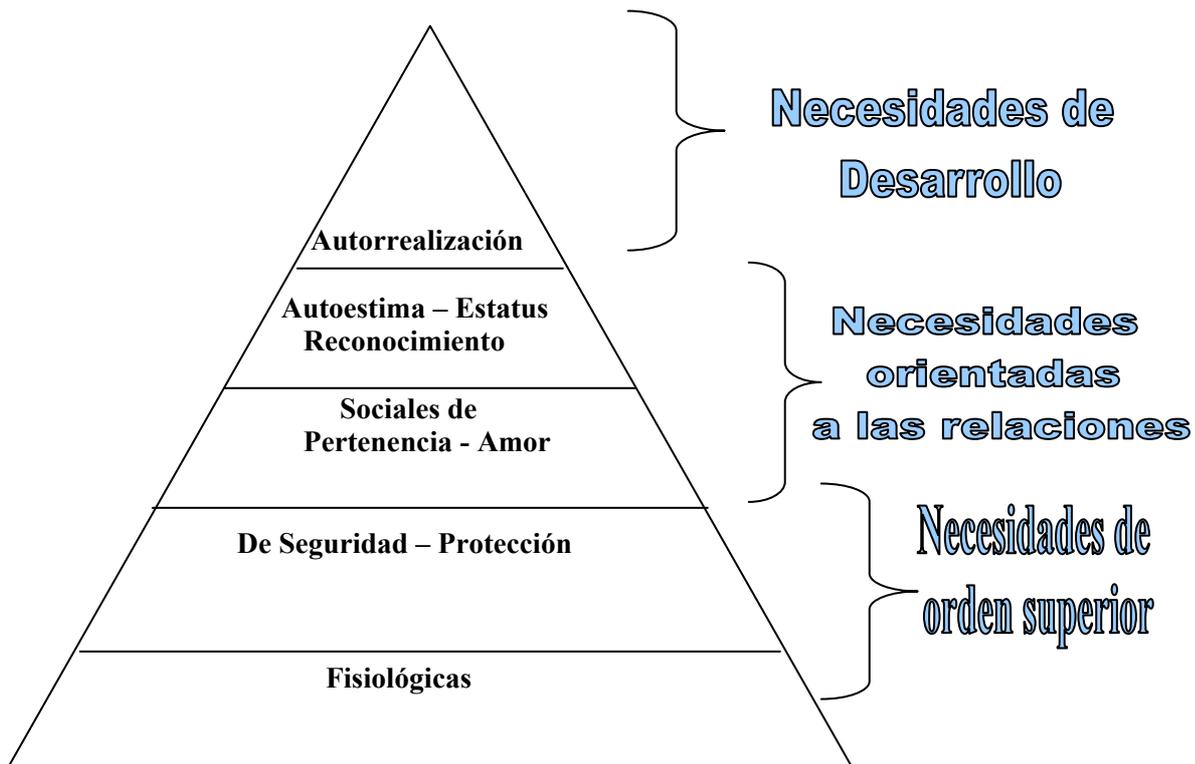
La teoría de Maslow sostiene que las necesidades humanas se ordenan en una jerarquía de relativa importancia que determina la conducta humana.

Las personas son motivadas a satisfacer sus necesidades, que son más importantes para ellas, antes que aquellos que satisfacen un alto nivel de necesidad. Las necesidades fisiológicas se refieren a la necesidad de alimentación, resguardo físico, satisfacción sexual y todas las vinculadas a las exigencias físicas. La necesidad de seguridad es la protección contra daños psíquicos y físicos. Las necesidades sociales están vinculadas a la aceptación, amistad, pertenencia y a otras propias de la vida social. Las necesidades de estima de los demás y de la propia estima, reconocimiento de otros y todas las evaluaciones que recibe un individuo desde fuentes externas. Las necesidades de autorrealización se puede sintetizar en cómo un individuo puede desarrollar su potencial al máximo.

La jerarquía de necesidades de A. Maslow se puede agrupar en las necesidades inferiores (fisiológicas y de seguridad), se satisfacen con la remuneración, seguridad en el trabajo y con todo lo que signifique elementos externos. Las necesidades orientadas a las relaciones se pueden satisfacer a través de la relación con otras personas en el trabajo, en los grupos formales e informales. Las necesidades de desarrollo se pueden alcanzar cuando la tarea que se realiza es un verdadero desafío.

Los deseos del consumidor no siempre coinciden con los intereses de la sociedad en el largo plazo y a veces ni en el momento; por otro lado, los consumidores prefieren sociedades que atiendan sus requerimientos; por ello, la gran tarea que tienen hoy día las organizaciones es la de compatibilizar los intereses a corto, mediano y largo plazo de la sociedad, y no descuidar los requerimientos del consumidor.

Jerarquía de Necesidades de Maslow



NECESIDADES, DESEOS Y DEMANDAS

Como se ha indicado, el *marketing* trata de satisfacer necesidades y deseos e identifica, crea, desarrolla y sirve a la demanda. También es aconsejable precisar qué se entiende por *necesidad*, *deseo* y *demanda*.

La **necesidad** es un sentimiento de privación respecto a una satisfacción general, ligada a la condición humana.

Es una sensación de carencia de algo, un estado fisiológico o psicológico, que es común a todos los seres humanos, con independencia de los factores étnicos y culturales.

Un **deseo** es un medio privilegiado de satisfacción de una necesidad, de acuerdo con las características personales del individuo, los factores culturales, sociales y ambientales, y los estímulos del *marketing*. Así por ejemplo, la manera de satisfacer las necesidades básicas de comer varía según se trate de un argentino o de un indígena africano, de un cristiano o de un musulmán, y de un niño o de un anciano. El deseo supone un acto de voluntad, posterior a la necesidad, pero de la cual no se deriva necesariamente. Se puede necesitar algo pero no querer satisfacer esta necesidad. Así por ejemplo un testigo de Jehová puede necesitar una transfusión de sangre, pero bajo ningún concepto la admitirá, aun cuando esté en peligro su vida.

La **demanda** es una formulación expresa de un deseo, que está condicionada por los recursos disponibles del individuo o entidad demandante y por los estímulos de *marketing* recibidos. Las necesidades son ilimitadas, pero los recursos, en cambio, son limitados, y el comprador tratará de asegurarlos del modo que estime más conveniente para él. A ello contribuye el *marketing*, mediante la creación de utilidad.

El marketing actúa sobre deseos y demandas, no sobre necesidades.

Hay muchas necesidades distintas, que pueden ser satisfechas con productos diferentes, y un mismo producto puede satisfacer varias necesidades a la vez. Así por ejemplo, la necesidad de transporte puede ser satisfecha mediante diferentes alternativas: automóvil particular, autobús, tren, etc. Pero cualquiera de ellas no solo satisface la necesidad primaria de transporte, sino

también otras: el automóvil proporciona, además, estatus, independencia: el tren o el autobús, posibilidad de realizar otras actividades mientras se viaja, como leer, ver una película o descansar.

El *marketing*, por tanto, actúa fundamentalmente sobre la demanda. Identifica, crea o desarrolla, posibilitando que los deseos se conviertan en realidad. Además, como factor cultural que es, propio de una necesidad desarrollada, contribuye también a orientar los deseos y canalizarlos hacia demandas efectivas. Pero no ha de crear necesidades artificiales. Estas deben existir, bien de forma manifiesta o latente. Han de ser reales y no aparentes.

ESTRATEGIA: CONCEPTO

En los últimos tiempos, el tema estrategia dejó de ser nuevo. Esta palabra ha sido utilizada con gran frecuencia en los estudios de Administración y de las disciplinas que de ella se derivan. Sin duda, este término conocido desde hace siglos, ha sido adaptado a las ciencias empresarias para significar el conjunto de decisiones que la empresa ha de tomar con respecto a una serie de circunstancias vinculadas, tanto a sus factores internos como a los factores que podrán rodear el contexto en el cual aquella se mueve.

Esta compleja definición se encuadra como distintas alternativas a aplicar a programas ya existentes a fin de lograr el objetivo fijado.

La estrategia empresaria determinará qué hacer y cómo hacerlo, teniendo en cuenta las posibilidades y la existencia de los factores externos.

Las decisiones estratégicas son elaboradas por los niveles superiores de las organizaciones, o sea, que son establecidas en los niveles directivos.

Una decisión estratégica puede ser expresada en un grado de análisis menor, es decir que, para llevar adelante un objetivo, podrán previamente establecerse objetivos menores. El concepto que define esta segmentación de objetivos es el que se conoce como “táctica”.

La táctica está definida por un conjunto de decisiones menores que deberán ser desarrolladas para obtener los resultados fijados por la estrategia.

Pero aún existe un último grado de análisis en la segmentación de decisiones estratégicas que se conoce como operación o ejecución. Este es el último nivel en el cual deberá concretarse materialmente el cumplimiento del objetivo final.

Las decisiones estratégicas son determinadas en los niveles directivos; las decisiones tácticas en los ejecutivos; y las decisiones operativas en los niveles inferiores.

No se puede pensar estratégicamente si no hay una estructura y una cultura preparadas para que la estrategia sea un concepto que fluya dentro de la organización.

Hay varias definiciones sobre estrategia⁴⁸.

Resumidamente, podemos definir la estrategia a partir de cuatro elementos:

- La estrategia es una Percepción. Una visión. La visión que el número uno tiene del futuro de su empresa.
- La estrategia también es un Posicionamiento. Una posición. Un lugar a ser ocupado en la mente del consumidor.
- La estrategia también es un Plan. Cuál es el plan a seguir para cumplir con los objetivos. Cuáles son los pasos. Cuáles son las etapas.
- Y la estrategia también es un Patrón Integrado de Comportamiento. Es la idea no solo de cuál es la dirección a seguir, sino de cuál es el enfoque elegido para seguir en esta dirección.

⁴⁸SERRA-KASTIKA. *Re-estructurando Empresas*. Edit. Macchi. Bs. As. 1992. Pág. 136.

EJERCITACIONES

1. ¿Qué función cumple el *Marketing* dentro de la estructura organizativa?
2. ¿Qué es el *Marketing*?
3. ¿Qué es la estrategia?
4. ¿Se logra liderazgo con la aplicación de estrategias? ¿En qué casos?
5. ¿Qué relación existe entre la estrategia y el *Marketing*?
6. Mencionar cuáles son las variables del *Marketing*.
7. ¿Qué es el producto?
8. ¿Cuál es el proceso de jerarquía y selección de ideas para diseñar un producto?
9. ¿Qué son los canales de comercialización?
10. ¿Cuáles son las funciones de los canales de comercialización?
11. ¿Cómo se clasifican los canales de comercialización?
12. ¿Qué es el precio?
13. ¿Cómo está integrada la variable comunicación?
14. ¿Qué es la publicidad?
15. ¿Qué es la promoción de ventas?
16. ¿Qué es la fuerza de ventas?
17. ¿Qué es la difusión?
18. ¿Qué son las Relaciones Públicas?
19. ¿Qué tipos de mercados existen? Describirlos.
20. ¿Qué es la segmentación de mercados?
21. ¿Cuáles son los requisitos de la segmentación?
22. ¿Cuáles son las bases para segmentar?
23. ¿Qué es la escala de necesidades de un consumidor según Maslow?
24. ¿Cuáles son las diferencias entre necesidades, deseos y demanda?

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, Héctor f. *Principios de Administración* – Ediciones EUDECOR S.R.L. Edición 1997 en adelante. Buenos Aires.
- Apuntes de clase y material elaborado para la Cátedra.
- BARCOS NAVAREZ y otros *¿Qué es la Administración?*- Las Organizaciones del Futuro- Ediciones Macchi- Edición 1998. Buenos Aires.
- BITTA Albert J.; DELLA-LONDON, David L. *Comportamiento del Consumidor*. Mc Graw Hill, 1995. México.
- BRAIDOT, Néstor. *Nuevo Marketing Total*. Mc Graw Hill- Chile 2002.
- ETKIN, Jorge. *Sistemas y Estructuras de Organización*- Ediciones Macchi, 1978. Buenos Aires.
- FERNÁNDEZ ESCALANTE, Fernando. *Dirección y Organización de Empresas Públicas y Privadas* – Editorial Mc Graw Hill.
- FRED, R. David. *Administración Estratégica*. 9ª Edición. Pearson Prentice Hall. 2003. México.
- FRESCO, Juan Carlos. *Organización y Estructura para la PyME*- Editorial Macchi. Buenos Aires.
- GIBSON, IVANCEVIHC y DONNELLY. *Las Organizaciones- Comportamiento Estructura y Procesos*- Editorial Mc Graw Hill. Edición 2000.
- HAWKINS-BEST-CONEY. *Comportamiento del Consumidor*. Editorial Addison- Wesley Iberoamericana- 1992. Buenos Aires.
- HERMIDA, SERRA y KASTIKA *Administración Estratégica- Teoría y Práctica*. Ediciones Macchi, 1993. Buenos Aires.
- HILL, Charles W. L.; HILL-JONES, Careth R. *Administración Estratégica*. 3ª Edición Mc Graw Hill. 2001. Colombia.
- JARILLO, José Carlos. *Dirección Estratégica*. 2ª Edición. Serie Mc Graw Hill de Management. 2003. España.
- KASTIKA, Eduardo / SERRA, Roberto. *Estructuras Empresarias Dinámicas*. Ediciones Macchi. 1992. Buenos Aires.
- KLUYVER, Cornelis A. de. *Pensamiento Estratégico*. Prentice Hall. 2001. Buenos Aires

- KOOTZ H.; WEHIRICH, H. *Administración, una Perspectiva Global*. - Editorial Mc Graw Hill. 2001. México.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; VOYER, John- *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall. 2003. México.
- PEREL, Vicente. *La Administración al Alcance de Todos*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- SAROKA, FERRARI ETCHETO. *Los Organigramas*. Ediciones Macchi. Buenos Aires. 1971.
- SERRA y KASTIKA. *Re-estructurando Empresas, las nuevas estructuras de Redes para Diseñar las Organizaciones del Próximo Siglo*. Ediciones Macchi. 1996. Buenos Aires.
- SERRA y KASTIKA. *Estructuras Empresas Dinámicas- Modelos para diseñar Empresas Flexibles*. Ediciones Macchi; 1992. Buenos Aires.
- STENTON, ETZEL, WALKER. *Fundamentos de Marketing*. Editorial Mc Graw Hill 10ª Edición. 2002. Buenos Aires.
- TAÑSKI, Nilda. *Administración de Marketing*. Argentina. Segmentación Integral de Mercados. Ediciones Graficop. 2003.
- TERRY, George. *Principios de Administración*- Editorial el Ateneo 1987. Buenos Aires.
- TROTET, Jack; RIES Al. *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. Mc Graw Hill. 1993. España.
- TROTET, Jack; RIES, Al. *Bottom –up Marketing*. Serie Mc Graw Hill de Management. 1989. España.
- WILINSKI, Alberto. *Política de Marketing*. Editorial Macchi. 3ª Edición 1997. Buenos Aires. Argentina.