

Lucrecia **Boland** | Fernanda D. **Carro** | María J. **Stancatti** | Yanina **Gismano**

Lucía **Banchieri** | Verónica **Blanco** | Carla **Temporelli**

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

TEORÍA Y PRÁCTICA

Colaboradores en esta edición

María Laura **Pagani** | Francisco **Cantamutto**



SERIE DOCENCIA
COLECCIÓN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

Funciones de la administración: teoría y práctica / Lucrecia Boland ... [et al.]. -1.ª ed. mejorada-
Bahía Blanca : Editorial de la Universidad Nacional del Sur. Ediuns, 2018.
454 p.; 24 x 18 cm.

ISBN 978-987-655-199-1

1. Organización y Dirección de Empresas. I. Boland, Lucrecia
CDD 658



Editorial de la Universidad Nacional del Sur
Santiago del Estero 639 | B8000HZK Bahía Blanca | Argentina
www.ediuns.uns.edu.ar | ediuns@uns.edu.ar
Facebook: Ediuns | Twitter: EditorialUNS



**Libro
Universitario
Argentino**

No se permite la reproducción parcial o total, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las Leyes n.º 11723 y 25446.

Queda hecho el depósito que establece la ley n.º 11723
Bahía Blanca, Argentina, agosto de 2018.

© 2018. EdiUNS.

Índice

Prólogo.....	13
Conociendo las organizaciones	15
¿Cómo surgen las organizaciones?.....	15
Concepto de organización.....	17
Elementos de las organizaciones	18
Características de las organizaciones.....	19
La organización como sistema sociotécnico	21
¿Para qué sirven las organizaciones?	22
Bibliografía	23
¿Qué es la administración?.....	25
El estatus epistemológico de la Administración.....	28
¿Por qué estudiar Administración?.....	30
¿Cuáles son las incumbencias profesionales de un Licenciado en Administración?.....	31
Bibliografía	33
Responsabilidad social	35
Argumentos a favor de la responsabilidad social	36
Argumentos en contra de la responsabilidad social	37
Bibliografía	38
Las organizaciones estatales: Marco conceptual y dimensiones de análisis	41
Presentación.....	41
Concepciones sobre el Estado.....	41
El Estado y las políticas públicas.....	43
Los estudios sobre las organizaciones estatales.....	46
Dimensiones y variables de análisis: ejemplos para abordar las organizaciones estatales.....	50

Reflexiones finales.....	54
Bibliografía	55
Un tipo particular de organización: La empresa	59
¿Qué es una empresa?	59
Clasificación de empresas.....	61
¿Cómo desarrolla su operatoria una empresa?	64
Bibliografía	67
Pequeñas y medianas empresas (PyME)	69
¿Por qué son importantes las pyme?	71
El espíritu empresarial en la génesis de las pyme	72
Barreras para el crecimiento de las pyme	73
Bibliografía	76
Empresa de familia	79
El modelo de los tres círculos.....	80
Modelo de los cinco círculos.....	81
Estructuras erróneas en empresas de familia	83
Fortalezas y debilidades de las empresas de familia.....	84
Bibliografía	86
Empresas recuperadas por sus trabajadores/as	87
La convertibilidad como régimen	87
Un lento desgaste	91
La emergencia de las ERT.....	94
Algunas controversias y tensiones	97
Comentarios finales	101
Bibliografía	102
Recuperaciones al sur: El caso de INCOB	103
Organizaciones de la economía social.....	107
Gestión y desafíos de las organizaciones de la economía social	110
Bibliografía	111
Las organizaciones en el marco del enfoque de sistemas.....	113
¿Qué es un sistema?	113
Jerarquía de sistemas	114
Elementos de los sistemas.....	115
Algunas propiedades de los sistemas.....	117
Clasificación de los sistemas.....	118
La organización es un sistema abierto.....	118
Implicancias de la teoría de sistemas para el análisis organizacional	119
Bibliografía	120

El uso de los modelos en administración.....	121
¿Qué es un modelo?	121
¿Cuáles son los objetivos de los modelos?	121
Tipos de modelos	122
¿Qué relación existe entre modelos y sistemas?.....	123
¿Por qué interesa el uso de modelos en Administración?	123
Atributos de los modelos	124
Características de los modelos: simplicidad y representatividad	124
Bibliografía	126
Las organizaciones y el contexto	127
Modelo de Fred Luthans.....	129
Modelo de rivalidad amplificada de Michael Porter	134
Bibliografía	139
El proceso decisorio.....	141
Elementos de una decisión	143
Etapas del proceso decisorio	144
Tipologías de decisiones	146
Bibliografía	148
Los objetivos organizacionales	151
Proceso político: ¿cómo se establecen los objetivos?	153
Tipos de objetivos	154
Relaciones entre objetivos organizacionales	155
Bibliografía	156
Funciones básicas de la administración: Planificación en las organizaciones	157
¿Quién debe ocuparse de planificar en el ámbito de las organizaciones?	159
¿Qué se propone la planificación?.....	159
Categoría de objetivos	160
La planificación como proceso	165
Tipos de planes	168
Ventajas e inconvenientes de la planificación.....	170
El análisis FODA	173
Apéndice: ejemplos de misiones	174
Bibliografía	178
Funciones básicas de la administración: Organización administrativa y diseño de la estructura organizacional.....	181
¿Qué es la estructura organizacional?.....	183
Dimensiones de la estructura de una organización	184
Las organizaciones tienen estructuras múltiples	189

Tipos de estructuras.....	189
Principios básicos en el diseño de la estructura organizacional	190
Evolución del pensamiento respecto a la estructuración de las organizaciones.....	194
Reflexiones finales.....	196
Organigramas	197
¿Qué es un organigrama?	198
¿Cuáles son las ventajas de disponer del organigrama organizacional?.....	199
Técnica de diagramación.....	199
El organigrama como herramienta de comunicación y análisis	201
La organización lineal y staff.....	202
Limitaciones del organigrama	203
Bibliografía	204
Dirección de organizaciones: liderazgo	205
La dirección y el liderazgo	206
Evolución de la caracterización del liderazgo a través del tiempo	206
Aportes contemporáneos sobre liderazgo	210
El liderazgo en Henri Fayol.....	212
Reflexiones finales.....	215
Bibliografía	216
Dirección: La comunicación en las organizaciones.....	219
¿Qué es la comunicación?.....	220
La comunicación institucional	222
Componentes de la comunicación institucional.....	223
Los canales en la comunicación.....	224
Comunicación interna	227
Algunas barreras que obstaculizan la comunicación.....	230
¿Cuál es la importancia de construir una buena comunicación interna?.....	231
¿Cómo aproximarse a una buena comunicación interna?	232
Algunas acciones comunicativas que se dan en las organizaciones.....	233
Comunicación externa.....	236
Reflexiones finales.....	236
Bibliografía	238
Dirección de organizaciones: Motivación	241
¿Qué motiva a las personas?.....	241
Jerarquía de las necesidades según Maslow	243
Teoría de motivación de los dos factores de Herzberg	245
Teoría de las necesidades de McClelland.....	248

Importancia de conocer la motivación de las personas	249
Bibliografía	249
Funciones básicas de la administración: El control en las organizaciones	251
El proceso de control	253
Tipos de control.....	258
Cualidades de un sistema de control	258
Inconvenientes del control.....	259
El control y la mejora continua.....	260
Instrumentos de control	260
Conclusiones.....	263
Bibliografía	264
Funciones operativas de la administración: La función de comercialización.....	265
¿Qué es el marketing?	265
Demanda, necesidades y deseos	267
Cuestiones vinculadas al planeamiento estratégico	268
¿Qué es una investigación de mercado?.....	269
Segmentación de mercados.....	272
Posicionamiento del producto.....	273
Cuestiones vinculadas al planeamiento táctico del marketing:	
el marketing mix o mezcla de mercadeo.....	274
Otras aplicaciones del marketing.....	283
Bibliografía	284
Funciones operativas de la administración: La función producción	285
Planificación de operaciones.....	287
Control de operaciones	292
¿Qué debemos tener en cuenta para un buen desarrollo de la función producción? ...	295
Bibliografía	295
Función abastecimiento.....	297
Ciclo de abastecimiento	298
La gestión de compras	298
La gestión de recepción.....	301
La gestión de almacenes.....	301
Bibliografía	304
Dirección y administración del trabajo de las personas en las organizaciones	305
La dimensión subjetiva y objetiva del trabajo: la dignidad del trabajo.....	307
Etapas en la evolución de la gestión del trabajo en las organizaciones.....	307
Las personas y las organizaciones	310
Teoría X y la teoría Y de Douglas Mc Gregor	311

Ubicación del área de gestión del trabajo de las personas en una organización	313
El proceso de gestión del trabajo de las personas	315
Reflexiones finales.....	332
Bibliografía	334
La cultura y el poder en las organizaciones	335
La organización como cultura	335
¿Cómo se transmite la cultura organizacional?	336
El poder en las organizaciones.....	338
La importancia de la dependencia en el concepto clásico de poder	340
Formas genéricas de poder.....	341
Poder y autoridad, dos conceptos relacionados	342
Poder y estrategia organizacional.....	343
Los límites del poder.....	344
Bibliografía	344
Actividades prácticas.....	345
Tema: Organizaciones y empresas.....	347
Caso: Cosméticos que surgen de las recetas de la abuela	347
Tema PyME, empresas de familia, estructura organizacional.....	349
Caso: Belialuz.....	349
Tema: Organizaciones, contexto y planeamiento	351
Caso: Ahumadero Familia Materos SA.....	351
Tema: Organizaciones.....	353
Caso : Negocios inmobiliarios SRL	353
Tema: Enfoque de sistemas, organización y contexto.....	355
Caso: Omar distribuciones	355
Tema: Organizaciones: elementos, características, tipos.	
Contexto. Estructura. Comercialización.....	359
Caso: Barbie store SRL.....	359
Tema: Organización y contexto. FODA	363
Caso: Buscadores de escenarios	363
Tema: Organizaciones y contexto, planeamiento, FODA, estructura, control	366
Caso: Quesos con valor agregado	366
Tema: Enfoque de sistemas: organización y contexto.....	369
Caso: Cinem@r	369
Tema: Organizaciones: contexto, planeamiento, FODA.....	372
Caso: Todo inmueble SRL	372
Tema: Organizaciones públicas.....	375
Caso: Centro de Desarrollo (Ministerio El Progreso)	375

Tema: PyME, empresas de familia: enfoques de sistemas, planeamiento, contexto.....	378
Caso: Andreucci Deco	378
Tema: empresas de familia, PyME: clasificación de empresas.....	380
Caso: Nuestro hogar	380
Tema: Empresas de familia.....	382
Caso: Juguetes Dimare	382
Tema: Empresas de familia.....	384
Caso: Mosqueteros.....	384
Tema: Funciones básicas de la administración: planificación en las organizaciones ...	386
Caso: Mascotas & compañía SRL.....	386
Tema: Funciones básicas de la administración: planificación en las organizaciones ...	390
Caso: Arezzo SA	390
Tema: Funciones básicas de la administración: estructura organizacional, Organigramas	393
Caso: Plastitel SA.....	393
Tema: Planeamiento, contexto, estructura y liderazgo	396
Caso: Aventour SRL.....	396
Tema: Dirección de las organizaciones: comunicación	399
Caso: Alum SA.....	399
Tema: Dirección de las organizaciones: motivación	401
Caso: La Estellita.....	401
Tema: Dirección de las organizaciones: liderazgo	403
Caso: Pancofi SRL	403
Tema: Dirección de organizaciones: liderazgo, comunicación y motivación.....	405
Caso: Olivos SRL	405
Tema: Dirección de organizaciones: liderazgo y motivación.....	407
Caso: Resto systems	407
Tema: Funciones básicas de la administración: el control en las organizaciones	411
Caso: Fast SA.....	411
Tema: Funciones básicas de la administración: el control en las organizaciones	414
Caso: Sweet House	414
Tema: Estructura, dirección: motivación y liderazgo. Control.....	417
Caso: Naturalmente	417
Tema: Funciones operativas de la administración: la función de comercialización.....	420
Caso: Los Cerezos.....	420
Tema: Funciones operativas de la administración: la función de comercialización.....	423
Caso: Barcelona	423
Tema: Funciones operativas de la administración: comercialización	426

Caso: Transformers.....	426
Tema: Funciones operativas de la administración: comercialización	428
Caso: Familia aurinegra	428
Tema: Funciones operativas de la administración: funciones de producción y compras.....	432
Caso: Los nonos.....	432
Tema: Funciones operativas de la administración: producción y abastecimiento.....	435
Caso: Metalar SA	435
Tema: Responsabilidad social: organizaciones no gubernamentales	437
Caso: Ainoa Navarro confecciones	437
Tema: Organizaciones y contexto: comercialización, estructura, liderazgo, comunicación y motivación. Control	439
Caso: Gimnasio Up!.....	439
Tema: Estructura, liderazgo, control	444
Caso: Distribuidora El Sol	444
Tema: Empresa de familia: estructura, comunicación, control.....	446
Caso: Robles & hijos	446
Tema: Estructura, control.....	449
Caso: Todo Brilla SRL	449
Sobre los autores	453

Prólogo

El dictado de una materia introductoria en temas de administración se enfrenta a la falta de bibliografía adecuada para alumnos que se encuentran en la etapa de transición entre el nivel medio y la universidad.

A fin de resolver esa problemática, nos propusimos elaborar para cada uno de los temas incluidos en el programa de nuestro espacio curricular, fichas de integración bibliográfica que contienen conceptos básicos, ideas principales y variedad de ejemplos.

Desde un principio, el objetivo de este material fue introducir a nuestros estudiantes en nociones básicas de Administración, y hacerles conocer los problemas que se plantean en las organizaciones a modo de "presentación", como resorte para profundizar en estudios futuros.

Aun cuando reconocemos que esta modalidad de fichas tiene algunas limitaciones (por ejemplo, exige al alumno de la tarea de resumir capítulos de libros, de vincularse estrechamente con la bibliografía, de extraer las ideas principales de las secundarias, entre otras), consideramos que el material así presentado brinda una solución para este tipo de cursos, más orientados a la experiencia vivencial y práctica que a la asimilación de abundante contenido teórico.

Creemos que constituye un valioso aporte, al extractar y organizar conceptos elementales vertidos por reconocidos autores, permitiendo concentrarse en aspectos claves de cada tema y facilitar la asimilación de una mayor carga de lectura en forma gradual.

Entendemos, por otra parte, que este trabajo es una respuesta a la problemática del alumno de primer año de la universidad, y en tal sentido, ayuda a compensar las diferencias iniciales de los mismos, teniendo en cuenta el desigual nivel de conocimientos previos con que ingresan. Este aporte se acentúa tanto más, en el caso de jóvenes con estudios secundarios no relacionados con una especialización contable administrativa.

En la presente edición, revisada y ampliada, se incluyen dos capítulos cuyos contenidos han adquirido relevancia en los últimos años: *Organizaciones Estatales* y *Empresas Recuperadas por sus Trabajadores*.

Además, se han renovado trabajos prácticos de ediciones anteriores e incorporado nuevas actividades siempre sobre la base de la metodología de casos.

Hemos trabajado con dedicación y entusiasmo en la actualización de éste, nuestro manual para poner a disposición un recurso que pueda ser de utilidad para el trabajo en las aulas; no solo para docentes y alumnos de nuestras cátedras, sino también para otros cursos introductorios en temas de administración de nivel medio y universitario.

Para finalizar, queremos agradecer en primer lugar a nuestras familias por su incondicional apoyo, en segunda instancia a las autoridades del Departamento de Ciencias de la Administración, por su colaboración y confianza, y, por último, a nuestros queridos estudiantes, que con sus inquietudes, demandas y valiosas críticas fueron el motor de nuestra dedicación. A todos ellos dedicamos este material.

Las autoras

Conociendo a las organizaciones

¿Cómo surgen las organizaciones?

Las organizaciones surgen en respuesta a las necesidades de los hombres. Cada individuo tiene rasgos y características que hacen a su personalidad única en su individualidad y distinta de la de sus semejantes. El ser humano desde que nace, experimenta necesidades desde las más elementales hasta las más sofisticadas a medida que crece y se desarrolla. La satisfacción de esas necesidades es el fin del ser humano.

El hombre es un ser social, se vincula con su estructura social a través del desempeño de roles. Cada individuo lleva al contexto todas sus particularidades culturales y psicológicas que lo distinguen y que contribuyen a formar el tejido social. Desde inicios de la humanidad, el hombre intentó satisfacer sus necesidades uniéndose en pequeñas colectividades basadas en lazos familiares y en la propiedad comunitaria. Producían en común, distribuían y consumían instantáneamente. De esta manera, entendió que junto a otros hombres lograba satisfacer sus necesidades por medio de un trabajo grupal. Aparecen así las primeras organizaciones; hay división de trabajo en base al sexo, a la fuerza, a la edad; aparecen los líderes, emprendedores e influyentes y, a medida que el trabajo se hace más eficiente, comienzan a haber excedentes que se intercambian con otras comunidades, los líderes necesitan delegar en jefes de categoría inferior y, a medida que crecen estas primeras organizaciones, crecen en la complejidad, aparecen las jerarquías, las nociones de autoridad y de poder.

Las organizaciones comenzaron entonces a tener una estructura basada en la interrelación coordinada de la división del trabajo y de las funciones, siempre en pos del logro de un objetivo común que permitiera satisfacer algunas de las necesidades de los individuos.

Así, hasta nuestros días y con el transcurso del tiempo y de los acontecimientos, las organizaciones han ido adquiriendo un mayor grado de complejidad al mismo tiempo que el contexto en el cual se insertan se ha tornado cada vez más impredecible.

Durante mucho tiempo los estudios de administración en las escuelas estuvieron referidos, casi exclusivamente, a la administración de empresas. Así como en el ámbito económico aparece esta forma de organización, en otros campos de la actividad humana, surgen formas asociativas que atienden distintas necesidades sociales, culturales, espirituales, educativas, recreativas, etc. Así en nuestros días encontramos organizaciones con tipificaciones diferentes, de distintos tamaños, con diversos grados de complejidad y variadas formas de operar en el mercado. Hoy se ve a las organizaciones como un fenómeno social, y surgen vinculados a ellas, conceptos como cultura, identidad, valores, poder, autoridad, y legitimación, entre otros. Esta concepción de las organizaciones posibilita verlas como sistemas vivos, abiertos y en permanente interacción con el contexto.

Existe una gran variedad de enfoques a través de los cuales se ha abordado teóricamente a la organización como fenómeno.

Gareth Morgan¹, por ejemplo, describe las organizaciones a través de metáforas, haciendo alusión de esta forma, a las perspectivas desde las cuales autores de diversas épocas estudiaron el fenómeno organizacional.

De acuerdo con la *metáfora de la máquina*, las organizaciones deben ser sistemas actuando tan eficientemente como sea posible. El hombre en este contexto es tratado como una pieza más de la maquinaria.

Desde la *metáfora de la organización como organismo*, se contempla a la organización como un organismo biológico en relación a las funciones orgánicas, las relaciones con el entorno, y relaciones de colaboración/ competencia entre especies y ecología. Desde esta perspectiva, la organización debe ser cuidadosamente gestionada para adaptarse al entorno y sobrevivir. En la lucha, sobrevivirá aquella organización que haya reunido la mejor combinación de recursos y habilidades.

A través de la *metáfora del cerebro*, la organización es vista como un sistema de proceso de información, capaz de aprender a aprender. En ese sentido, Morgan revisa investigaciones realizadas durante las décadas de los años 1940 y 1950 a partir de las cuales, Herbert Simon, argumentó que las organizaciones nunca pueden ser completamente racionales porque sus componentes tienen limitadas capacidades para procesar información. En una segunda instancia, el autor utiliza la metáfora del cerebro aprovechando la comparación que se ha hecho de éste con un sistema holográfico². Partiendo de esta imagen, analiza la posibilidad de que las

¹ Morgan, Gareth, *Imágenes de la organización*, México, Alfaomega. 1996, ver obra completa.

² Holografía: Técnica fotográfica basada en el empleo de la luz coherente producida por el láser: en la placa fotográfica se impresionan las interferencias causadas por la luz reflejada de un objeto con la luz indirecta.

organizaciones puedan diseñarse para reflejar los principios holográficos, creando una visión de la organización donde las capacidades requeridas están presentes en las partes, permitiendo así el aprendizaje y su autoorganización. De esta manera, se mantiene el sistema en funcionamiento, incluso cuando partes específicas de éste no funcionen o se retiren.

Según la *metáfora de la organización como cultura*, las organizaciones son creaciones sociales, producto de la interacción de las personas que se movilizan con sus presupuestos y concepciones personales. A partir de esta forma de pensar, la realidad, está constituida por imágenes que la mente crea y a las que se les concede autoridad.

Finalmente, desde la *metáfora de la organización como instrumento de dominación*, la organización se presenta como un conjunto de relaciones asimétricas, entendiéndose por ello, que la mayoría de las personas trabaja para los intereses de un grupo minoritario.

Asimismo, Crozier y Friedberg³, se refieren a *la organización como problema*. Establecen que la organización no es una máquina. El hombre como miembro de una organización, siempre conserva una cuota de libertad con la cual defenderse del sistema. El uso que cada persona haga de su libertad en el marco organizacional, dependerá de su capacidad para construir relaciones con otros miembros de la organización, para comunicarse, para hacer y deshacer alianzas y, tal vez, la habilidad más significativa sea la de poder soportar la tensión que conlleva cualquier clase de conflicto. Si bien la estructura oficial vigente, ejerce influencia en el ambiente interno de la organización, es muy importante reconocer y tener muy presente que el sistema está igualmente influido por las presiones y manipulaciones de sus miembros.

Concepto de organización

Siguiendo la definición de Talcott Parsons, "las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Ejemplo de ellas son: escuelas, hospitales, clubes, sociedades de fomento, cárceles, iglesias [...]"⁴

Asimismo, Solana y Pienovi, entienden que una "organización es un sistema social integrado por individuos y grupos que bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al cual

Iluminada después de revelada, la placa fotográfica con la luz de láser, se forma la imagen tridimensional del objeto original. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

³ Crozier, M y Friedberg, E., *El actor y el sistema, Las restricciones de la acción colectiva*, México, Alianza Editorial Mexicana 1990, Introducción, capítulos 1, 2 y 3.

⁴ Etzioni, Amitai, *Organizaciones modernas*, México, Manuales Uthea, 1972, p. 4.

controlan parcialmente, desarrollan actividades, aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes"⁵.

Elementos de las organizaciones

Tal como puntualizan la mayoría de los autores estudiosos de las organizaciones, puede apreciarse que la palabra "organización" se refiere a algo más que estructuras físicas y a las personas que las componen. Comprende además, todo lo que sucede dentro de ella, sus múltiples objetivos, la coordinación a través de sus redes de comunicación, las relaciones con el contexto, las diferentes concepciones y relaciones entre sus miembros, la tensión provocada por el conflicto, entre otros. Sin embargo, Solana y Pienovi, logran rescatar de este complejo universo, tres elementos que permiten categorizar a las organizaciones.

No todas las agrupaciones humanas forman una organización. Para que un grupo humano constituya una organización, deben concurrir tres elementos:

- ◆ Valores
- ◆ Recursos
- ◆ Agentes

Estos tres elementos se relacionan y transforman en pos de los valores por medio de las actividades que desarrollan los agentes.

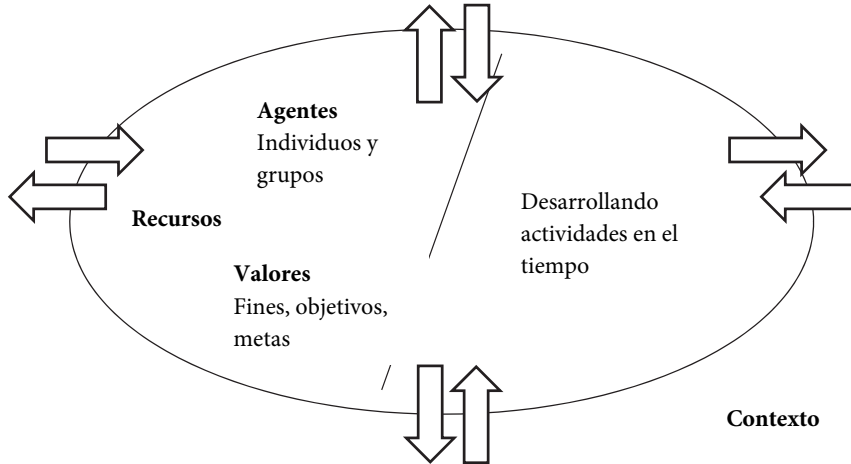
Ninguno de estos tres elementos puede faltar:

Si faltasen los valores (objetivos, metas) sería un grupo errático, sin una dirección.

Si faltasen los recursos, sería imposible concretar los valores.

Por último, teniendo metas y recursos, éstos no podrían ponerse en movimiento sin los agentes que con su accionar transformen esos recursos para llegar a las metas fijadas.

⁵ Solana, R. y Pienovi, *Administración de organizaciones*, Buenos Aires, Ediciones Interoceánicas, 1978, p. 65.



Fuente: Solana, Ricardo F., *Administración de organizaciones*

Características de las organizaciones

Etzioni establece que las características principales de una organización son⁶:

- ♦ *División del trabajo*: en toda organización se asignan funciones o tareas a realizar sobre los recursos a fin de transformarlos en algún grado de manera que se permita llegar a obtener los nuevos recursos (objetivos) que satisfagan los fines de todos los participantes. Las funciones o tareas que se asignan como consecuencia de la división del trabajo no son necesariamente operativas, a veces la función puede ser la de aportar recursos (capitales, ideas, conocimientos) para que otros participantes operen sobre ellos.
- ♦ *Existencia de centros de poder*: en una organización todos sus participantes tienen poder por cuanto todos aportan recursos que son necesarios para alcanzar los objetivos. Aquellos participantes que posean los recursos más valiosos tendrán mayor poder. Como consecuencia de esto, se da que algunos de los miembros de la organización son los que controlan los esfuerzos de los otros y los dirigen hacia sus propios fines.
- ♦ *Rotación de sus miembros*: las organizaciones sobreviven a sus miembros. Los individuos ingresan a la organización con el objeto de satisfacer fines personales. Una vez satisfechos éstos o no siendo posible tal satisfacción, se retiran. No obstante, ello, la organización se mantiene viva.

⁶ Ver Etzioni, Amitai, op. cit., p. 4.

Teniendo en cuenta estos elementos y características, podemos inferir que un grupo de amigos, o un grupo de personas esperando el colectivo no son organizaciones. Al respecto menciona Etzioni, "otras unidades sociales [que no constituyen organizaciones] se ven afectadas hasta cierto grado por la planeación consciente (por ejemplo, el presupuesto familiar), por la existencia de centros de poder (por ejemplo, los jefes tribales) y por la substitución de sus miembros (por ejemplo, mediante el divorcio); pero la extensión en que estas otras unidades sociales son conscientemente planeadas, deliberadamente estructuradas, con miembros reemplazados rutinariamente, es mucho menor que en el caso de aquellas unidades sociales que llamamos **organizaciones**"⁷.

¿Por qué es importante estudiar a las organizaciones?

- ◆ En primer lugar, la realidad muestra la creciente significatividad de las organizaciones en el contexto social. Se vive en un mundo organizacional donde casi todas las actividades humanas están a cargo de organizaciones; como señala Amitai Etzioni, "nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos la mayor parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, y cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas -el Estado - deberá otorgar su permiso oficial."⁸ Esto ha dado lugar a lo que se ha denominado "fenómeno organizacional". Es por estas razones que comprender su naturaleza, características y particulares formas de operar constituyen una necesidad en la formación básica de todas las personas.
- ◆ En segundo lugar, existe una muy alta probabilidad de que el destino laboral de los estudiantes esté en organizaciones. En este sentido, la inclusión de estos contenidos posibilita aproximaciones al campo de la orientación vocacional, en la medida en que se muestre a los alumnos, posibles escenarios de realizaciones laborales futuras y se analice el problema de la inserción laboral en sus distintos aspectos.
- ◆ En tercer lugar, estudiar las organizaciones da oportunidad a que los estudiantes valoricen el trabajo, uno de sus instrumentos, como un medio de desarrollo personal y social y analicen el vasto campo de las relaciones interpersonales en el marco de las organizaciones, según las distintas características de los diferentes ambientes de trabajo.

⁷ Etzioni, Amitai, *op. cit.*, p. 5.

⁸ Etzioni, Amitai, *op. cit.*, p. 1.

La organización como sistema sociotécnico

Las organizaciones cumplen una doble función:

- ◆ *técnica*, relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible y,
- ◆ *social* que se refiere a la manera de interrelacionar a las personas, al modo de hacerlas trabajar juntas.

El sistema técnico o tecnológico, depende de los requerimientos típicos de las tareas que la organización ejecuta, los cuales cambian de acuerdo con la organización. La tecnología determina casi siempre las características de las personas que la organización necesita, por ejemplo, ingenieros y especialistas para la tecnología computadorizada, o mano de obra para la ejecución de construcciones civiles. Los conocimientos, la experiencia, la calificación personal, las habilidades y destrezas son factores que dependen de la tecnología utilizada. El sistema técnico no puede estudiarse aisladamente, pues es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

Para operar el sistema técnico se necesita un sistema social compuesto de personas, que se relacionan e interactúan profundamente. Ninguno de ellos, sistema técnico y social, puede mirarse de manera aislada, sino en el contexto de la organización en conjunto. Las modificaciones efectuadas en uno de ellos repercuten en el otro. Toda organización consta de una combinación administrada (o no) de tecnología y de personas, de modo que ambas se relacionan recíprocamente. Los objetivos de la organización sólo podrán lograrse si las tareas de la organización están suficientemente integradas y existe el complemento de los procesos sociotécnicos.

El enfoque sociotécnico concibe la organización, como una combinación de tecnología (exigencias de tarea, ambiente físico y equipo disponible) y al mismo tiempo, como sistema social (sistema de relaciones entre quienes realizan la tarea). Los sistemas tecnológico y social están en permanente interacción. La naturaleza de la tarea incide en la naturaleza de la organización de las personas. Aunque las exigencias tecnológicas condicionan y limitan la clase de organización del trabajo, ésta presenta características sociales y psicológicas propias, independientes de la tecnología.

¿Para qué sirven las organizaciones?

El profesor Barcos resume las propiedades de las organizaciones con la siguiente enumeración⁹:

- ◆ dan trabajo y generan empleo;
- ◆ crean y elaboran productos; brindan servicios y generan distintas formas de riqueza;
- ◆ crean y satisfacen necesidades;
- ◆ crean y transmiten tecnología y otras manifestaciones de la cultura;
- ◆ distribuyen recursos;
- ◆ generan, poseen y transmiten poder en la sociedad; pudiendo ser consideradas en tal sentido, unidades políticas;
- ◆ facilitan la creación, conservación y transmisión del conocimiento;
- ◆ son componentes necesarios de la civilización que contribuyen significativamente a su desarrollo;
- ◆ permiten alcanzar objetivos individuales y grupales;
- ◆ facilitan las relaciones entre individuos y grupos;
- ◆ constituyen un medio en el que puede desarrollarse una carrera profesional;

Como señala Luis Tasca, las organizaciones constituyen una parte significativa de la realidad en que vivimos, ya que son organizaciones las que nos venden los productos que consumimos, las que nos educan, las que nos divierten, las que nos dan o no posibilidades de trabajo, las que atienden nuestras necesidades de salud, entre otras. "[...] Comprender el fenómeno organizacional y las formas operativas de las organizaciones posibilita mejores condiciones para actuar en sociedad y establecer relaciones con ellas [...]"¹⁰

⁹ Ver Barcos, S., "Conociendo a la Administración, a las organizaciones y a la administración de organizaciones" en AAVV: Geli, Alejandro C. (Coordinador), *Qué es Administración, Las organizaciones del futuro*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1998, p. 68.

¹⁰ Tasca, Eduardo L., *Empresas simuladas y microemprendimientos didácticos*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2000, p. 7.

Bibliografía

- Barcos, Santiago, “Conociendo a la Administración, a las organizaciones y a la administración de organizaciones” en AAVV: Geli, Alejandro C. (Coordinador), *Qué es Administración, Las organizaciones del futuro*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1998.
- Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, México, McGraw Hill, 1999.
- Crozier, M. y Friedberg, E., *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México, 1990.
- De Zuani, Elio R., *Introducción a la Administración de Organizaciones*, Salta, Editorial Maktub, 2003.
- Etzioni, Amitai, *Organizaciones modernas*, México, Manuales Uthea, 1972.
- Koontz, H. y Weihrich, *Elementos de Administración*, Santiago de Chile, Ediciones Mc Graw Hill, 1999.
- Morgan, Gareth, *Imágenes de la organización*. Alfaomega- Méjico 1996.
- Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall, 1999.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary, *Administración*, México, Prentice Hall, 1996.
- Solana, R. y Pienovi, *Administración de organizaciones*, Buenos Aires, Ediciones Interoceánicas S.A., 1978.
- Solana, Ricardo F., *Administración de organizaciones*, Buenos Aires, Ediciones Interoceánicas, 1993.
- Tasca, Eduardo L., *Empresas simuladas y microemprendimientos didácticos*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2000.