Introducción a la teoría de la administración

1

serie/desarrollo de contenidos colección/gestión de las organizaciones

Autoridades

Presidente de la Nación
Néstor C. Kirchner

Ministro de Educación, Ciencia y Tecnología
Daniel Filmus

Directora Ejecutivo del Instituto Nacional de Educación Tecnológica
María Rosa Almandoz

Director Nacional del Centro Nacional de Educación Tecnológica
Juan Manuel Kirschenbaum

Especialista de contenido:

- Cecilia Trueba

Todos los derechos reservados. Ley 11.723
Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
Instituto Nacional de Educación Tecnológica
Saavedra 789. C1229ACE
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
República Argentina

serie/desarrollo de contenidos

Colecciones

- Autotrónica
- Comunicación de señales y datos
- Cultura tecnológica
- Diseño industrial y gráfico
- Electrónica y sistemas de control
- Fluídica y controladores lógicos programables
- Gestión de la calidad
- Gestión de las organizaciones
  1. Introducción a la teoría de la administración
- Informática
- Invernadero computarizado
- Laboratorio interactivo de idiomas
- Procesos de producción integrada
- Proyecto tecnológico
- Simulación por computadora

Índice

El Centro Nacional de Educación Tecnológica 7

De qué se ocupa “Introducción a la teoría de la administración” 9

1. Una visión de los cambios socio-económicos y de los factores eje de cada época 11

2. El efecto turbulencia, y su incidencia en las organizaciones y en su administración 25

3. Las organizaciones en la turbulencia. Introducción al concepto de administración 31

4. Teorías de la administración. Haciendo un poco de historia 37
   - Primer período. Las escuelas científica y clásica de la administración 39
   - Segundo período. La escuela de las relaciones humanas. El enfoque humanístico de las organizaciones 47
   - Tercer período. La escuela neoclásica de la administración 54
   - Cuarto período. La escuela sistémica de la administración 80

5. El planeamiento estratégico 97
   - Etapas del planeamiento estratégico 102
   - Una posible forma de elaborar y presentar un plan estratégico 118
   - Para finalizar 119

Bibliografía 121

El Centro Nacional de Educación Tecnológica

Generar valor con equidad
en la sociedad del conocimiento.

La misión del Centro Nacional de Educación Tecnológica –CeNET– comprende el diseño, el desarrollo y la implementación de proyectos innovadores en el área de la educación tecnológica y de la educación técnico profesional.

Acorde con esta misión, el CeNET tiene como propósitos los de:

- Constituirse en referente nacional del Sistema de Educación Tecnológica, sobre la base de la excelencia de sus prestaciones y de su gestión.
- Ser un ámbito de capacitación, adopción, adaptación y desarrollo de metodología para la generación de capacidades estratégicas en el campo de la Educación Tecnológica.
- Coordinar, mediante una red, un Sistema de Educación Tecnológica.
- Favorecer el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, a través del sistema educativo.
- Capacitar en el uso de tecnologías a docentes, jóvenes, adultos, personas de la tercera edad, profesionales, técnicos y estudiantes.
- Brindar asistencia técnica.
- Articular recursos asociativos, integrando los actores sociales interesados en el desarrollo del Sistema de Educación Tecnológica.

Desde el CeNET venimos trabajando, así, en distintas líneas de acción que convergen en el objetivo de reunir a profesores, a especialistas en Tecnología y a representantes de la industria y de la empresa, en acciones compartidas que permitan que la Educación Tecnológica se desarrolle en la escuela de un modo sistemático, enriquecedor, profundo... auténticamente formativo, tanto para los alumnos como para los docentes.

Una de nuestras líneas de acción es la de **diseñar, implementar y difundir trayectos de capacitación y de actualización.** En el CeNET contamos con quince unidades de gestión de aprendizaje en las que se desarrollan cursos, talleres, pasantías, encuentros, destinados a cada educador y a cada miembro de la comunidad que desee integrarse en ellos:

- Autotrónica.
- Centro multimedial de recursos educativos.
- Comunicación de señales y datos.
- Cultura tecnológica.
- Diseño industrial y gráfico.
- Electrónica y sistemas de control.
- Fluídica y controladores lógicos programables.
- Gestión de la calidad.
- Gestión de las organizaciones.
- Informática.
- Invernadero computarizado.
- Laboratorio interactivo de idiomas.
- Procesos de producción integrada. CIM.
- Proyecto tecnológico.
- Simulación por computadora.

Otra de nuestras líneas de trabajo asume la responsabilidad de **generar y participar en redes** que integren al Centro con organismos e instituciones educativos ocupados en la Educación Tecnológica, y con organismos, instituciones y empresas dedicados a la tecnología en general. Entre estas redes, se encuentra la Red Nacional de Centros de Educación Técnico-Profesional –Red Huitral–, que conecta a CeNET con los Centros Regionales de Educación Tecnológica –CeRET– y con las Unidades de Cultura Tecnológica instalados en todo el país, y con las escuelas técnicas y profesionales.

También nos ocupa la tarea de **producir materiales didácticos.** Desde CeNET hemos desarrollado cinco series de publicaciones:

- *Educación Tecnológica*, que abarca materiales (uni y multimedia) que buscan posibilitar al destinatario una definición curricular del área de la Tecnología en el ámbito escolar y que incluye marcos teóricos generales, de referencia, acerca del área en su conjunto y de sus contenidos, enfoques, procedimientos y estrategias didácticas más generales.
- *Desarrollo de contenidos,* nuestra segunda serie de publicaciones, que nuclea fascículos de capacitación que pueden permitir una profundización en los campos de problemas y de contenidos de las distintas áreas del conocimiento tecnológico (los quince ámbitos que puntualizábamos y otros que se les vayan sumando) y que recopila, también, experiencias de capacitación docente desarrolladas en cada una de estas áreas.
- *Educación con tecnologías*, que propicia el uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación como recursos didácticos, en las clases de todas las áreas y espacios curriculares.
- *Educadores en Tecnología, que* focaliza el análisis y las propuestas en uno de los constituyentes del proceso didáctico: el profesional que enseña Tecnología, ahondando en los rasgos de su formación, de sus prácticas, de sus procesos de capacitación, de su vinculación con los lineamientos curriculares y con las políticas educativas, de interactividad con sus alumnos, y con sus propios saberes y modos de hacer.
- *Documentos de la escuela técnica*, que difunde los marcos normativos y curriculares que desde el CONET –Consejo Nacional de Educación Técnica- delinearon la educación técnica de nuestro país.

A partir de estas líneas de trabajo, el CeNET intenta constituirse en un ámbito en el que las escuelas, los docentes, los representantes de los sistemas técnico y científico, y las empresas puedan desarrollar proyectos innovadores que redunden en mejoras para la enseñanza y el aprendizaje de la Tecnología.

Buenos Aires, mayo de 2004.

¿De qué se ocupa Introducción a la teoría de la administración?

El trabajo es amor hecho presencia.
Khalil Gibran

Este módulo se orienta a analizar las grandes transformaciones operadas en el ámbito mundial y nacional, a las que las organizaciones y sus productos (bienes o servicios) han debido adaptarse para cumplir con los objetivos de satisfacer las necesidades de la población.

Con tal fin, comenzamos nuestro estudio con un breve análisis de los cambios acaecidos en occidente, en relación con el contexto social, económico, político y de las ideas, para abordar, luego, la problemática del cambio organizacional.

Organización
Es una entidad social en la que un grupo de personas interactúa intencional y sistemáticamente para alcanzar objetivos preestablecidos.

Consideramos, a continuación, algunas de las características de los cambios de los últimos años del siglo XX y los primeros de éste, evaluando cómo ellos impulsan nuevos modelos de gestión y organización. Analizamos, entonces, las transformaciones que han sufrido los modelos organizacionales desde mediados del siglo pasado, puntualizando de qué manera los aspectos científico-tecnológicos han repercutido, y repercuten en la misión, los objetivos y las funciones de las organizaciones. Además, reflexionamos acerca de cómo los diferentes modelos y enfoques adoptados a lo largo de estos años modificaron, modifican y modificarán también a las organizaciones, al rol gerencial dentro de éstas, así como al rol del factor humano que las conforma.

Para efectuar este análisis, examinamos las posturas de diversos autores respecto a las temáticas propuestas. Para ello, en primer lugar, consideramos un nuevo enfoque del “cambio” social, desde la primitiva Revolución Agrícola hasta nuestros días. Analizamos, aquí, los nuevos paradigmas, el rol de la comunicación, la información y el conocimiento como bases del mundo actual y del que vendrá.

Luego, estudiamos algunos principios básicos de la administración, las distintas escuelas que se desarrollaron a lo largo del siglo XX y las tendencias de nuestros tiempos.

Como cierre, nuestro objeto de estudio son las nuevas formas de planeamiento; en particular, el planeamiento estratégico, tanto en el ámbito público como en el privado. En este momento de nuestro trabajo, desarrollamos los componentes del planeamiento y la particular “mirada” que éste exige a los administradores y a sus miembros, la capacidad proyectiva y proactiva de los hombres que viven el presente pero que transitan los “futuros posibles” de la institución para la cual trabajan.

Nos proponemos como objetivos para esta capacitación:

- Analizar algunos hitos socio-históricos vividos en occidente hasta nuestros días, determinando su incidencia en los modelos de administración de las organizaciones.
- Analizar las diferentes escuelas de administración, sus principales características, la concepción de hombre que cada una propicia y los modelos de gestión que proponen..
- Identificar las etapas del planeamiento estratégico, los procesos que se llevan a cabo en cada una y las funciones que debe realizar el conjunto de la organización en cada momento establecido.

1. UNA VISIÓN DE LOS CAMBIOS SOCIO-ECONÓMICOS Y DE LOS FACTORES EJE DE CADA ÉPOCA

Cuando trabajas, eres como una flauta a través de cuyo corazón el murmullo de las horas se transforma en música.
Khalil Gibran

Tal como nos dice Khalil Gibran, no hay nada más bello que sentir el sonido de la música que emana de los corazones cuando trabajan. Por esto, lo invitamos a compartir el trabajo con nosotros, encarando la primera actividad del módulo.

Actividad 1

El primer título de nuestra capacitación es "Una visión de los cambios socio-económicos y de los factores eje de cada época". Sin duda, este tema ha de promover en usted reflexiones relacionadas a los conocimientos previos que tiene acerca de estas temáticas. Vamos a recurrir a ellas.

- ¿De qué manera dividiría las distintas épocas de la historia y cómo caracterizaría cada una?
- ¿Qué hipótesis maneja acerca de los cambios sociales y económicos que se han sucedido, en particular en el siglo XX?
- ¿Cuáles son, a su juicio, los cambios que más han afectado a las distintas organizaciones sociales?
- ¿Cómo visualiza usted a la sociedad del siglo XXI, en relación con los cambios que vendrán?

Toffler, Alvin
Norteamericano, nacido en 1928, es conocido mundialmente como el "futurólogo" social-económico-político. En 1970 publica su primer *best-seller*, *El shock del futuro*, primero de una trilogía que se completaría con *La tercera ola* (1980) y *El cambio del poder* (1990). En 1995 publica *Guerra y Antiguerra*, escrito con Heidi Toffler.

Vamos a iniciar el análisis de los cambios socio-económicos y de los factores centrales que los promovieron, acudiendo a textos de Alvin Toffler, quien propone un análisis de la evolución social y económica, basándose en una metáfora donde *las olas* representan a los grandes movimientos de cambio generados en la historia de la humanidad.

Según Germán Doig Klinge[1],

> "El tema central de la reflexión de Alvin Toffler es **el cambio**. Los tres ensayos que conforman lo que se ha llamado su trilogía abordan, desde diversas perspectivas, este proceso que el autor considera muy profundo. El 'shock' del futuro –afirma Toffler– contempla el proceso del cambio: la forma en que éste afecta a las personas y a las organizaciones. La tercera ola se centra en las orientaciones de ese cambio: adónde nos están llevando los cambios de hoy. El cambio del poder aborda el control de los cambios que han de sobrevenir: quién les dará forma y cómo.
>
> Su argumento central es que la humanidad se encuentra frente a un cambio social muy profundo. El ser humano tiene ante sí un futuro que se viene aceleradamente y para el cual ni sus instituciones ni él mismo se encuentran suficientemente preparados. En las páginas de *El shock del futuro* trata de explorar sistemáticamente los efectos de la aceleración del cambio que está afectando a la humanidad de finales del segundo milenio. El problema principal sobre el que se detiene no es sólo el proceso de cambio en sí mismo, sino **la aceleración** de este cambio que lo hace desestructurante y de difícil asimilación para el ser humano. Por eso se refiere a la llegada del futuro como un shock: Este

[1] *Doig Klinge, German. 2004. Toffler o la futurología agnóstica de la Tercera ola. Biblioteca electrónica cristiana. www.multimedios.org/docsd/*

shock –afirma– es la desorientación vertiginosa producida por la llegada prematura del futuro. Y puede ser la enfermedad más grave del mañana. Ve este shock como una 'nueva enfermedad psicológica, turbadora y virulenta'. Los efectos del shock son múltiples y aquejan de diversas maneras la vida del ser humano. Toffler cree descubrir tres efectos principales que afectan seriamente al hombre: la transitoriedad, la novedad, y la diversidad.

En *La tercera ola*, Toffler se fija en las direcciones y consecuencias del proceso de cambio. La tesis central del texto es que la humanidad se encuentra ante una suerte de transición crítica hacia una nueva forma de civilización que, no obstante ser de incierto desenlace final, ofrece un potencial lleno de esperanza. Llama a esta crisis la tercera ola, en función de que ha habido antes otras crisis –otras olas, en su lenguaje– que trajeron transformaciones profundas de la vida social.

La primera ola fue producida por el descubrimiento de la agricultura hace diez mil años y propició la revolución agrícola. La segunda ola se generó por la revolución industrial iniciada hace unos trescientos años. Esta ola habría entrado en una fase de crisis muy seria en el presente siglo, percibiéndose sus primeros síntomas, según Toffler, a mediados de la década de los cincuenta –cuando los obreros norteamericanos se vieron superados en número por los trabajadores del conocimiento y los servicios–. La tercera ola estaría siendo generada por el fracaso del industrialismo y por la aparición de la revolución tecnológica –Toffler habla de un salto cualitativo en el conocimiento–. Las consecuencias de esta ola afectarán seriamente la vida de los seres humanos, en aspectos como lo económico, lo político, incluso la misma vida familiar. Se trata, según cree, de 'la muerte del industrialismo y el nacimiento de una nueva civilización'; civilización que es, al mismo tiempo, altamente tecnológica y antiindustrial. Es un proceso que tiene características revolucionarias –por la profundidad y radicalidad de los cambios en la vida del ser humano– y globalizantes –porque se difunde a escala planetaria–. En palabras de Toffler, 'lo que ahora está sucediendo es, ni más ni menos, una auténtica revolución global, un salto cuántico en la Historia'.

En el libro *El cambio del poder*, Toffler aplica sus hipótesis sobre el proceso de cambio de la sociedad, al control del poder y las tensiones que se generan alrededor del asunto. En palabras suyas, este tercer ensayo de su trilogía 'se centra en el papel del conocimiento en relación con el poder. Presenta una nueva teoría del poder social y examina los cambios que se avecinan en los negocios, la economía, la política y los asuntos mundiales'. A partir de sus hipótesis respecto de la llegada de la tercera ola, Toffler considera que estaría naciendo un nuevo sistema de poder que sustituiría al del pasado industrial. Esto traería una lucha por el poder 'que se entablará en todas y cada una de las instituciones humanas', empezando por el mundo empresarial, los Estados, el mercado, los medios de comunicación, incluso la familia y la Iglesia. **El punto central para él es quién tendrá el control del conocimiento, pieza esencial de la civilización del futuro.**"

Toffler es un pensador muy creativo con un gran poder de análisis. Con habilidad y capacidad de observación, se detiene en los fenómenos que caracterizan el proceso de cambio actual, especialmente en el campo económico y laboral. Su preocupación central parece ser la dificultad que percibe en el ser humano para la asimilación del proceso de aceleración del cambio, sin importarle tanto si este proceso es bueno o malo, si afecta o no la naturaleza del hombre.

Toffler pretende ofrecer una concepción global de la historia a partir de las tres grandes revoluciones del sistema de producción. Pero, para ello, trata de superar una perspectiva de compartimentos estancos que aparecería como un tanto rígida. Recurre, entonces, a la sugerente figura de las olas en su constante flujo, reflujo e interacción simultánea. En vez de presentar la Historia como una secuencia de períodos como fotografías fijas, la teoría de las olas nos permite ver a todas las sociedades en proceso de cambio. Por ello, en vez de ver una sociedad como una unidad compacta, la podemos visualizar como formada por movimientos concurrentes, olas de cambios asociados. Las sociedades pueden compararse en términos de una mezcla de elementos de la primera, la segunda y la tercera olas, y en términos de los diferentes índices de cambio en cada uno de ellos. El modelo de las olas está basado en los procesos que se desarrollan en cada una.

Daniel Bell

Sociólogo norteamericano nacido en 1919, profesor de las universidades de Harvard y Columbia. Autor de numerosos textos (*El fin de las ideologías y Las contradicciones culturales del capitalismo*, entre otros), es mundialmente reconocido por su *libro La sociedad post industrial que viene* (1973). En él plantea que se construye una nueva clase de sociedad basada en la información y orientada hacia los servicios, que reemplazará al modelo de sociedad industrial que dominó occidente en los siglos XIX y XX. Esta sociedad post industrial tiene, para Bell, tres componentes centrales: 1) un cambio de eje, del sector de las manufacturas al de los servicios; 2) la aparición de industrias basadas en la aplicación de las nuevas ciencias y los desarrollos tecnológicos que ellas implican; 3) el crecimiento exponencial de las elites que dominan la alta tecnología. Estos cambios se plantean, como muchos críticos de su obra señalan, en una sociedad de consumo masivo y con un gran costo, en términos de desempleo e inseguridad laboral.

Uno de los cuestionamientos que se hace al autor es su división de la historia de la humanidad en tres etapas. Esta división es, ciertamente, discutible; pero, al autor pareciera no preocuparle el asunto. Desde su misma perspectiva centrada en la producción y el conocimiento, podría subdividirse la historia en más etapas. El mismo proceso de la industrialización podría ser dividido en varios períodos. Y quizás, ahora, estemos en un tercer o un cuarto estadio o proceso de cambio.

Al parecer Toffler toma esta división en tres etapas del sociólogo norteamericano Daniel Bell, que tuvo una enorme influencia en los Estados Unidos. Como es sabido, es Bell quien plantea la entrada en una nueva era que califica como postindustrial, en la que el desarrollo tecnológico tendría un papel central.

Volvamos al análisis de las olas cuya descripción general hemos efectuado líneas atrás.

La **primera ola** corresponde a una sociedad pastoril donde la agricultura y la ganadería constituyen la base del desarrollo social y económico. En este período, la mayoría de los seres humanos convive en grupos pequeños, es nómada, y se alimenta de la caza y de la pesca.

Hace más de diez milenios se inicia esta ola de cambio que se difunde por toda la Tierra y, a partir de entonces, la sociedad comienza a desarrollarse en poblados con campos cultivados y rebaños.

Esta primera ola no se ha extinguido aún a finales del siglo XVIII cuando comienza la **segunda ola***, representada por la* Revolución Industrial y, más tarde, por la Revolución Francesa, revoluciones se extienden, inicialmente, por toda Europa. El proceso de industrialización coexiste durante mucho tiempo con el proceso anterior, generando luchas interminables entre sus representantes que pujan por mantenerse, unos, y por avanzar en sus posiciones, otros.

Para Toffler, la primera ola prácticamente no se verifica en la actualidad, salvo en espacios reducidos del mundo. La segunda, se sigue expandiendo luego de haber impactado en Europa, Estados Unidos y Asia, y está muy activa aún en el Tercer Mundo, mientras que no ha perdido vitalidad en el Segundo.

Estando vigente este proceso, comienza después de la Segunda Guerra Mundial otro más importante: al que Toffler llama **la tercera ola** o proceso postindustrial, que se caracteriza por las transformaciones que afectan tanto a la familia, la educación, los sistemas políticos, la economía, la producción, la tecnología y, también, a la escala de valores de cada sujeto.

Los nuevos negocios (centrados en la producción de bienes y servicios) y los nuevos mercados (hoy globalizados), parecen ser la avanzada de la tercera ola: el mundo de lo digital, de las comunicaciones y la informática. Computación, telefonía móvil, video, televisión por cable, radiomensaje, módem son algunas de las nuevas tecnologías que intentan abrirse paso en los espacios de la vieja ola para ocupar su lugar y consolidarse. Según la interpretación de Toffler, la crisis, que se agudiza desde los '70, sería provocada por la situación de recambio entre la segunda y la tercera ola, de allí la inestabilidad y la turbulencia existentes como consecuencia de la lucha de intereses entre los negocios asociados a cada una de las olas. **La coexistencia entre olas y las luchas consiguientes definen un período de transición que parece ser el actual**. Esta etapa, como toda transición, genera resistencias frente a la incertidumbre de lo nuevo. El tiempo de la transición es un tiempo de cuestionamientos y de cambios. Para algunos esto es percibido como **amenaza**; para otros, como **oportunidad**.

A medida que se abandona la sociedad industrial, dependiente de las materias primas y del trabajo físico, para internarse en la postindustrial, altamente tecnológica y basada tanto en fuentes de energía diversificadas y renovables como en la creación y transmisión de la información, **el conocimiento se vuelve esencial**. Cada vez resulta más relevante el poder del cerebro sobre el físico, sobre la aplicación directa de la fuerza humana. La tecnología amplía y fortalece la capacidad mental para afrontar nuevos desafíos.

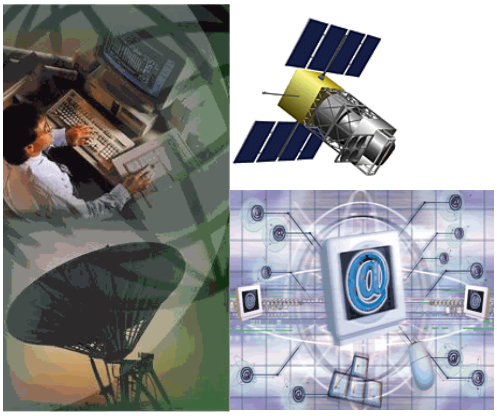
La Revolución Científica de fines del siglo XX se manifiesta fundamentalmente, como hemos dicho, en las comunicaciones y en la informática, estimulando la circulación de capitales, los que crecen más por la especulación financiera que por la producción de bienes. Estos capitales fluctúan de un punto al otro del globo en la búsqueda de mercados cada vez más competitivos, sin lugar estable para la adquisición de insumos ni para asentar la producción, cada vez más sofisticada. Se internacionaliza, así, la actividad y con ella los mecanismos de regulación: desaparecen las fronteras y con ellas la nacionalidad de las decisiones. Es por ello que la globalización presenta características sustancialmente distintas a las verificadas en otros períodos de la historia. Unos mercados crecen y otros decrecen, generándose una competencia feroz y una alta inestabilidad.

En su libro *El cambio del poder*, Alvin Toffler analiza los nuevos escenarios que provocan otras formas de poder y los espacios donde éste se ejerce.

Estas modificaciones en el poder se acompañan con profundas variaciones en los estilos de comunicación, en las relaciones interpersonales, sean éstas estratificadas o no (laborales, sociales o privadas), interinstitucionales e internacionales.

El cambio del poder al que aquí se hace referencia no significa una mera muda de manos. En la antigüedad, el cambio de poder pudo estar ligado al pase de una clase social a otra (de la nobleza al clero, o a la burguesía, o a la militar); aquí se trata de una transformación conceptual.

Las transmutaciones en el poder que han ejercido diversas naciones en la última mitad del siglo muestran fluctuaciones y variaciones (más o menos agresivas) en las políticas económicas nacionales e institucionales. Estas variaciones producen modificaciones de posicionamiento estratégico y de rangos de poder en naciones como Estados Unidos, Gran Bretaña, Japón y Alemania, por ejemplo. Además, las variaciones han llevado a encarar estrategias innovadoras tales como la integración en mercados comunes, con fines básicamente financieros y económicos (Unión Europea, NAFTA, MERCOSUR, etc.).



Al tratar el cambio de paradigma y sus posibles causales, es necesario tener en cuenta que uno de los factores que debe considerarse es **el cambio en el flujo, velocidad de circulación y posibilidad de acceso a la información**.

Con el advenimiento de las macrorredes de comunicación, la World Wide Web, informaciones que eran privativas de unos pocos ahora son de libre acceso, con lo cual se ha hecho realidad la idea de *aldea global* planteada hace varias décadas por McLuhan, acompañada hoy con la concepción de que el siglo XXI será el del **conocimiento, como clave para el desarrollo económico**, frente a un pasado en el que éste se sustentaba en el trabajo físico.

Herbert Marshall McLuhan
Nacido el 21 de junio de 1911 en Edmonton, Alberta, Canadá, fallece en 1980. Este profesor universitario es autor de numerosos *best sellers*; entre los más famosos se encuentran: *War and Peace in the Global Village,* con Quentin Fiore (New York. 1968), *Cliche and Archetype (*New York, 1970), *El medio es el masaje* (Buenos Aires. 1997), *La aldea global* (Madrid. 1989), *La aldea global: transformaciones en la vida y en los medios de comunicación en el siglo XXI (*Barcelona. 199), *La galaxia Gutenberg* (Buenos Aires. 1998).

Históricamente, se reconocen diversas fuentes de poder: **la violencia o la fuerza** (sea bajo la forma de amenaza, presión psicológica o de la acción física directa), **la riqueza** y **el conocimiento**. Si bien la posesión de cualquiera de éstas sirve para acrecentar los niveles de detentación de las otras dos fuentes, también se debe aclarar que su dominio da el poder y control de cualquier sistema que se analice (desde la familia hasta las empresas, el gobierno, una clase dirigente, agrupaciones de trabajadores, etc.).

En el ámbito de los macrosistemas, se puede decir que el poder se ha localizado en las diferencias en la distribución de las riquezas (la división entre ricos y pobres, entre los que tienen armas y tecnología bélica o al servicio de la guerra, y los que no las poseen; y entre los ignorantes y los instruidos).

En la actualidad, el nuevo sistema de creación de la riqueza se soporta en la **tecnología de la comunicación**, en la distribución instantánea de datos, ideas, transacciones, que llevan a la creación del mundo de lo simbólico, de las operaciones comerciales “quasi virtuales”.

Desde un enfoque histórico en las comunicaciones, se pueden diferenciar dos planos distintos: el concreto, real, personal (cara a cara); y el virtual, que ha experimentado un crecimiento exponencial. La sociedad de las comunicaciones virtuales, que se inicia con la difusión de la escritura, alcanza hoy, con la multiplicación de las redes informáticas y con las comunicaciones satelitales, una cobertura global casi instantánea.

Si bien las comunicaciones personales concretas nacen con la aparición de los códigos compartidos entre los hombres, las comunicaciones virtuales han sufrido (y sufren) la mayor transformación, ya que ellas están relacionadas con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación.

LA EVOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD: LAS COMUNICACIONES			
Revolución agrícola	Revolución industrial	Revolución de la información	Revolución del conocimiento
Comunicaciones presenciales "reales"			
COMUNICACIONES VIRTUALES			

Las comunicaciones virtuales se caracterizan, entre otros aspectos, porque:

- permiten la comunicación de muchos con muchos,
- la comunicación se efectúa sin presencia corpórea de los interlocutores,
- se registra anonimato de los participantes (en tanto no incluya la imagen),
- existe facilidad para elaborar, enviar, recibir y buscar información de múltiples fuentes.

La estructura del conocimiento y la información que se ha generado a través de las macrorredes informáticas se caracteriza porque:

- es ilimitada,
- la expansión de la información es horizontal, lo que permite incluir desde lo más repugnante hasta lo más excelso, siendo el usuario quien toma la decisión respecto de qué utilizar, cómo y para qué –hablamos de una estructura plana y democrática, con sus virtudes y sus riesgos–,
- no hay una autoridad previa reconocida que valida o provee los conocimientos,
- se genera un orden espontáneo o cuasi espontáneo, sólo limitado por los soportes tecnológicos –hardware y software– y por la creatividad humana.

> La herramienta es tan perversa o excelsa como el sistema al que sirve.
> Jorge Torrondel. Instituto Nacional de Educación Tecnológica. 2004.

También el mundo de la producción se ha transformado completamente, dejando de lado una producción masiva a la que el cliente debía adaptarse (Ford, a principios del siglo XX, fabricaba autos; pero, sólo autos negros, claro), para dar lugar a una creciente adaptación a las necesidades, intereses y gustos del cliente, generando nuevos modelos de organización y comercialización.

Sin embargo, como toda transformación, la de la creación de la riqueza, implica que hay grupos de avanzada que la lideran y otros que se resisten a pensar en el fin de la **industria de las chimeneas** y en el dominio de la **industria basada en las computadoras**. A pesar de ello...

> La reestructuración está en marcha y parece no tener punto de retorno a los viejos modelos organizacionales, por lo que las organizaciones buscan rápidamente modelos de reconversión que las lleven a la adaptación temprana a los nuevos entornos comerciales, económicos y financieros en los que deben competir.

Estos modelos, muchas veces, pasan por fusiones, absorciones, reestructuraciones, diversificaciones de productos o servicios, tanto a escala nacional como internacio-

nal, con una gran tendencia a la acción en estos últimos mercados. En este sentido, se observa un cambio en la política de las "casas matrices", que adoptan modelos más amplios de distribución de las decisiones.

La rapidez de los cambios dados, que promete acelerarse con los que vendrán, no sólo ha causado conflictos en el ámbito institucional, sino también en las personas involucradas en ellos. Éstas sienten que su capacitación queda obsoleta, así como la tecnología que manejan y sus métodos de trabajo; que su estabilidad laboral desaparece y, junto con ella, aparece la incertidumbre sobre un ingreso fijo o permanente.

Hoy y en el futuro cercano, como se ha dicho, las luchas por el poder pasan y pasarán por la distribución y el acceso al conocimiento, así como por su control.

En estos momentos, el valor del conocimiento se potencializa a punto tal que pasa a ser la base sobre la cual se deciden las inversiones que, de estar sostenidas en los productos tangibles de una empresa, ahora se soportan en las potencialidades intangibles (capacidad de investigación y desarrollo, poder de captación de nuevos mercados, flexibilización, etc.).

Otra característica que, nacida años atrás, se está desarrollando hoy, es la desaparición del dinero tangible, para ser reemplazado por las *tarjetas inteligentes* o *dinero electrónico*, que permiten cancelar todos los gastos, transfiriendo en forma inmediata los montos de la cuenta bancaria del comprador o usuario a la de quien vendió el producto o servicio. (Piense usted, por ejemplo, en el uso que se le da hoy a las tarjetas de débito.)

En sociedades donde las operaciones parecen alejarse del plano concreto para pasar al virtual, es notable la pérdida de privacidad de los sujetos. Por ejemplo, la información nacida del cruce entre el uso de las tarjetas de crédito/débito, con las compras efectuadas y con los lugares donde éstas se hicieron, permite, por ejemplo, establecer patrones de conducta, estilos de vida, gustos y preferencias, y predecir cuáles serán los productos que cada persona estará interesada en adquirir, determinando no sólo el perfil del consumidor medio, sino individualizándolo.

En esta era de las economías donde prima lo transnacional y la pérdida de identidad local, parece que se ha descontextualizado al hombre, que se tiende a verlo como algo simbólico, irreal y no en su calidad de ser humano. Así, en un período donde la producción fabril requiere cada vez menos mano de obra, donde se tiende a la polivalencia laboral y a la alta calificación tecnológica, son muchas las personas que quedan sin empleo y cada vez parece más compleja la posibilidad de reinserción en el mundo laboral de aquellos que cubrieron puestos de trabajo poco calificados –muchas veces, utilizando tecnologías hoy obsoletas o aplicando procesos hoy desaparecidos–.

El nuevo modelo de producción se sustenta en el modelo sistémico, en el que las partes interactúan y conforman el todo, influencian y son influenciadas por el contexto; pero, también desde el cual, los resultados esperados por la empresa son superadores de los resultados parciales obtenidos por cada una de las partes. En este tipo de organización cobra gran valor el conocimiento como eje de la productividad.

Este panorama de la evolución del poder, de la tecnología, de la economía (y de otras variables de análisis) que, aparentemente funciona como un mecanismo perfecto y absolutamente controlado, esconde factores sociales de crisis. Si se persiste en

la actual estrategia, se ahondarán los problemas de distribución de la riqueza, del poder y del conocimiento que los propios sistemas capitalistas están creando, y aumentará la polarización ricos-pobres, dueños del poder-dominados.

Para contrarrestar estas limitaciones del capitalismo, está surgiendo una nueva postura que plantea una **posición más solidaria**, a partir de la cual el conocimiento deberá poder circular entre todos los sectores (desde la gran empresa o la universidad, generadoras de investigación, conocimiento y tecnología, hasta la pequeña empresa que podrá crear diferentes productos tecnológicos o al agricultor que los aprovechará en su diaria labor), de modo tal de incrementar el nivel social general de manejo del conocimiento y de democratizar el acceso a él.

Capitalismo

Régimen económico fundado en el predominio del capital como elemento de producción y creador de riqueza. Diccionario de la Real Academia Española 2004. www.rae.es.

En estas nuevas posturas, adquiere especial relevancia el **papel que debería asumir el Estado** como garantía de la distribución equitativa y solidaria de los bienes sociales, como custodio del orden socialmente necesario a medida que las naciones hacen la transición hacia la economía social avanzada.

Queremos incluir aquí un cuadro en el que, por un lado, usted encontrará las revoluciones mencionadas en estas páginas y, por otro, una serie de factores que las configuran. El objetivo es que usted pueda analizar los cambios experimentados a lo largo de la historia por cada uno de estos factores planteados.

LA EVOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD, UNA VISIÓN DESDE DIVERSOS ENFOQUES[2]

Factor a analizar	Revolución agrícola	Revolución industrial	Revolución informática	Revolución del conocimiento
Factor productivo	Tierra	Energía	Información	Conocimiento. Creatividad
Comunicación	Escritura	Imprenta. Teléfono	Telecomunicaciones	Telemática
Mano de obra	Poco calificada	Medianamente calificada	Calificada	Muy calificada
Valor agregado	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Tecnología	Rueda. Huso	Máquinas	Computadora	Red informática
Información	Escasa	Limitada	Difundida. Rápida	Global.Veloz
Educación	No compartida Personalizada	Masificada	Masificada	Personalizada. Especializada
Espacio educativo	Hogar. Academia	Escuela. Universidad	Escuela. Universidad. Empresa	Escuela. Universidad. Empresa. Hogar
Velocidad del cambio	Miles de años	Cientos de años	Décadas	Años

Incluimos a continuación un artículo que nos parece interesante. Su título: “Los mercados del próximo siglo”, alude al siglo XXI que hoy transitamos.

[2] *Adaptado de Parra Fuentealba, Nelson. 2003. “Los servicios en la sociedad”. Adexus. Gerencia de Consultoría y Evaluación de Proyectos.*

"El impacto más evidente que produjo la revolución de las comunicaciones fue acelerar todos los otros cambios. No sólo en la empresa, sino en las instituciones sociales y en el estilo de vida de la gente. El desarrollo de nuevas capacidades de computación y comunicación cambiará en el mundo. Introducirá nuevas formas de la moneda, guerras, delitos, medicina y se concretarán cosas que antes era imposible siquiera soñar. Y, cuando podamos reunir todos estos conceptos, podremos ver las implicancias económicas, sociales y culturales. Es imposible observar el desarrollo de una sola tecnología. Sólo si tenemos en cuenta la divergencia de las fuerzas tecnológicas veremos por qué existe una fuerza que impulsa los cambios que se están dando en la actualidad. También nos daremos cuenta de que éste es sólo un comienzo, que la revolución es real y no es una consecuencia de la revolución industrial, sino una forma completamente nueva de civilización que se desarrolla a partir de la convergencia de los cambios en todos los campos. Las telecomunicaciones y la computación son los campos de conocimiento en los cuales el ritmo de cambio es tan rápido que, a su vez, tiene sus propias consecuencias sociales. Wal-Mart ofrece al cliente casi 110.000 productos en diversos tipos, tamaños, modelos y colores. Sin embargo, Wal-Mart se dirige al público en general con productos masivos y, a medida que cambian las necesidades de los consumidores, los mercados se desintegran en fragmentos cada vez más pequeños. Las empresas que identifiquen y atiendan mejor a los micromercados, las que puedan establecerse en varios segmentos y servirlos como correspondan, serán las que sobrevivan. Para triunfar en esta etapa, las empresas deben funcionar en equipos de proyectos específicos y deben realizar alianzas estratégicas. En las sociedades de la primera ola, el único capital que importaba era el trabajo. En las de la era industrial, las de la segunda ola, el capital era sinónimo de propiedad, producción y acciones. Cuando un campesino usaba una hectárea de tierra para sembrar trigo, otro no podía hacerlo. En cambio, la economía actual está basada en el conocimiento, un recurso al alcance de todos. Si somos lo suficientemente creativos podremos generar más conocimiento. A diferencia de una línea de montaje, el saber es inevitable y puede ser empleado al mismo tiempo por varias compañías. El valor real de empresas como Hitachi, Kodak, Siemmens o Compaq depende más de las ideas, percepciones, información, de los bancos de datos y patentes que manejen que de los bienes físicos que posean. El capital ahora se basa en intangibles. Ya no se puede hablar de capital y capitalismo como lo hacíamos antes"[3].

Otra visión del desarrollo socio-histórico de occidente, visto desde los cambios en la ciencia, la tecnología y los métodos y estrategias productivos, es la que presenta el doctor Oscar Tangelson[4], quien plantea cómo evolucionan la ciencia y la tecnología, cómo el hombre se adapta a los cambios, promoviendo nuevos avances, y cómo esto afecta a las instituciones y a la sociedad.

Estos cambios pueden sintetizarse en el siguiente cuadro:

---

[3] Mañana profesional. Año X, N° 61, Octubre/Noviembre 1998. EAF/2004. www.geocities.com/eaf_underground

[4] Tangelson, Oscar. 2000.Curso "La tecnología en la sociedad contemporánea". Prefectura Naval Argentina. Buenos Aires.

DIMENSIÓN	1750 (Primera Revolución Industrial)[a]	1880 (Segunda Revolución Industrial)[b]	1973[c]
Innovación	vapor (revolución del carbón) industria textil (industria liviana)	- acero - electricidad - motor de explosión interna - cadena de frío Petróleo como fuente de energía	- microelectrónica - robótica - genética - nuevos materiales
Hegemonía	Inglaterra (industrialización temprana)	En disputa entre: USA, Alemania y URSS	Unión Europea, NAFTA, ALCA, Mercosur
Rol argentino	- emancipación política - libre comercio - guerra con el Paraguay	El granero del mundo	¿? Dios dirá...
Organización de la producción	- máquinas - aparición de la fábrica	- línea de montaje - especialización	- automatización - CAD/CAM[d] - externalización
Lógica económica	- división del trabajo - estandarización	- producción a gran escala	- pequeña serie de producción diferenciada - producción justo a tiempo (just in time)
Relación del trabajo	- control del trabajo - trabajador asalariado - contrato individual de trabajo	- sindicato - contrato colectivo de trabajo	- formación polivalente[e] - contrato de trabajo
Consumo	- estandarizado	- masivo	- diferenciado
Educación	- escolarización - estandarización	- generalizada - especializa sus contenidos	- inicio de la relación educación–trabajo - visión integral del espacio educativo y el contexto social

*a. 1750 es el período que marca la aparición de la **máquina a vapor** y, con ella, la Revolución Industrial. Ésta involucró no sólo cambios en los incipientes procesos de industrialización sino también grandes movimientos de grupos humanos en uno de los procesos migratorios más notables de la historia. Así, poblaciones totalmente pauperizadas buscaron en las incipientes ciudades una salida a la satisfacción de sus necesidades básicas. Aparece el trabajo de los niños y las mujeres en las minas de carbón de Inglaterra. Las ciudades, que no estaban preparadas para la llegada de estos grupos, se vieron atestadas de gente que dormía en las calles en condiciones infrahumanas; la realidad sanitaria, obviamente, era pésima y aparecieron pestes. Pero, el desarrollo tecnológico siguió, inexorablemente, hacia delante.*

b. Los fines del sigo XIX marcan la utilización intensiva del petróleo y la transferencia de los principios mecánicos del funcionamiento, utilizados hasta ese momento en el desarrollo del motor a explosión interna, motor que se utilizó para generar movimiento en una gran variedad de productos tecnológicos.

c. Este momento se escoge porque, en 1973, se produce una revolución mundial en el campo del petróleo. Entre 1880 y 1973 su precio se había mantenido fijo en 3.5 dólares el barril. En 1973, con la aparición de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo), el precio subió a U$S 36 el barril, con lo cual se generó la búsqueda de nuevas tecnologías sustitutas del combustible, y grandes problemas entre países exportadores y compradores.

d. CAD: Computer Assisted Design (Diseño asistido por computadora); CAM: Computer Assisted Manufacture (Manufactura/fabricación asistida por computadora)

e. La formación polivalente es aquélla que ya no prepara al obrero para un puesto específico de trabajo, sino que lo hace para una familia de trabajos relacionados entre sí. Esta estrategia de formación profesional le da al trabajador un mayor "valor agregado" ya que le permite rotar en los puestos de trabajo, tener una visión integral de la empresa o, al menos, del sector, y hace de él un operario más valioso para la institución porque conoce el proceso completo y no sólo una mínima parte.

Hemos planteado, hasta aquí, una visión de la historia de la humanidad –entre las muchas visiones posibles–, centrada en las revoluciones tecnológicas sufridas por la humanidad y basada en el planteo del sociólogo Alvin Toffler.

Si bien es cierto que el uso de la violencia como fuente del poder no desaparecerá pronto, que se seguirá aplicando la fuerza como forma de control y que la riqueza también continuará siendo otra terrible arma de poder, no es menos cierto que **el conocimiento es, indiscutiblemente, la actual y futura mayor fuente de poder**.

Por último, cabe reiterar que será necesario que el conocimiento sea de acceso múltiple, para que las redes sociales se construyan sobre bases solidarias.

Actividad 2

El estudio que presenta Alvin Toffler en su "trilogía" nos habla de un mundo que pasa de una revolución a otra: de la revolución agrícola, a la industrial, a la de las comunicaciones o informática, y a la del conocimiento, con estadios de crisis donde una se superpone a la siguiente.

Es tiempo de reflexionar acerca de nuestro país y de las diferentes realidades que conviven en él. En este sentido:

- Piense si estamos transitando una sola ola, si estamos desarrollando una sola revolución productiva o si estamos en un período de crisis en el que se observa una superposición entre dos o más de ellas.

- Analice las diversidades geográficas, sociales, culturales y científico-tecnológicas de la Argentina y, basado en ellas, plantee cuáles de las revoluciones mencionadas por Toffler es posible observar hoy en nuestro país. Piense, por ejemplo, en las poblaciones costeras de nuestro litoral, que viven de la caza y la pesca a microescala, en los pueblos coyas del nordeste que viven de pequeños rebaños de llamas o centran su economía en cultivos (de maíz, papa, pimiento, etc.), en las comunidades indígenas que realizan cultivos en el monte, o crían cabras, ovejas, o tienen alguna pequeña huerta que las abastece de hortalizas; también piense, claro está, en nuestras Pymes, en la vida en las grandes urbes, en usted mismo que hoy se capacita mediante el acceso a Internet y la computación.

- Desde este panorama múltiple, indique cuál es la situación de nuestro país respecto de las revoluciones que plantea Toffler y justifique su respuesta.

2. EL EFECTO DE TURBULENCIA, Y SU INCIDENCIA EN LAS ORGANIZACIONES Y EN SU ADMINISTRACIÓN

En liderazgo, la enorme contribución de Peter Drucker ha sido su insistencia en que los líderes vienen en todas las formas, tamaños, razas y géneros, y que el liderazgo no es una misteriosa mezcla de carisma y suerte. Por el contrario, Peter, persuasivamente, ha argumentado que el liderazgo comúnmente surge del compromiso por servir a los demás más que a uno mismo. Ya al escribir su libro El ejecutivo efectivo, Drucker notó que la efectividad emerge de la pregunta: ¿Cómo puedo yo servir mejor?
Frederick Harmon

Peter Drucker

Nació en 1909 en Viena, y se educó allí y en Inglaterra. Trabajó como economista en Inglaterra, Alemania y en Estados Unidos, donde vive desde 1937. Allí ha dedicado su vida a la docencia universitaria, siendo Profesor de Política, Filosofía y Management en la Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Nueva York. Recibió numerosos premios y grados honorarios y es, desde 1971, profesor emérito de la "Escuela de Administración Peter Drucker", de la Universidad para Graduados Claremont. Es reconocido mundialmente como un pensador, escritor y disertante central en asuntos referidos a las organizaciones contemporáneas. Ha escrito treinta y un libros que han sido traducidos a más de veinte idiomas. Trece de ellos se relacionan con sociedad, economía y política; quince se refieren a management. Además, ha sido columnista del *Wall Street Journal,* del *Harvard Business Review* y de otros periódicos.

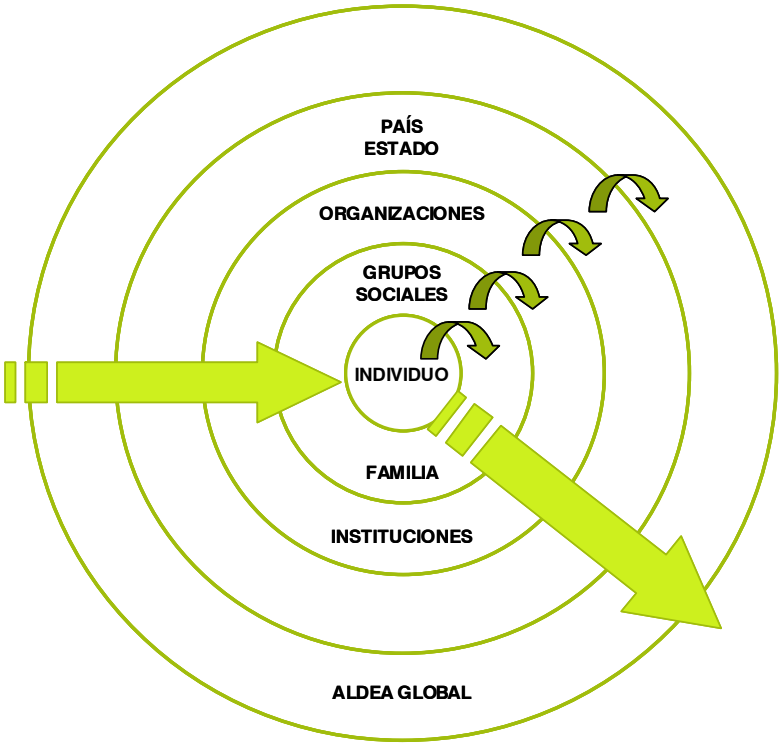
El momento socio-histórico actual, signado por el cambio en la estructura social y, por tanto, en las organizaciones que la conforman, trae aparejado el llamado **efecto de turbulencia.** Éste fue enunciado por Peter Drucker[5], quien analizó sus consecuencias sobre el administrador (que, a pesar de su pericia y experiencia, no logra conducir la organización sin riesgos), diciendo que las condiciones son similares a las que vivencia el piloto de un avión al ingresar en una zona de tormenta o de inestabilidad en el vuelo.

Para responde la pregunta qué es el efecto turbulencia, debemos acudir al diccionario de la Real Academia Española, que dice acerca del término **turbulencia**: "Zona en la que se desarrolla un movimiento turbulento"; y, respecto de turbulento: "Dicho de una acción o situación agitada y desordenada. Se dice del movimiento de un fluido en el que la presión y la velocidad en cada punto fluctúan muy irregularmente, con la consiguiente formación de remolinos". De ambas definiciones podemos concluir algunas características de la turbulencia: movimiento, velocidad, cambios desordenados, irregulares e inesperados. Extrapolando estas características al concepto de **efecto turbulencia**, podemos definirlo como una situación cuyo resultado se produce en un contexto de movimientos rápidos, de cambios veloces, irregulares, inesperados.

Esta situación de inestabilidad señalada por Drucker es válida en todo sentido. El hombre se resiste al cambio, ya que la globalización hace que desaparezcan los mercados protegidos; la competencia se hace feroz, ya que no es sólo con su vecino con quien compite sino con cualquier productor del mundo. Los mercados productores nacionales fuertes son los que fijan los precios (muchas veces con artilugios poco honestos) y hacen que productos con poco o nulo valor agregado no puedan competir con la producción industrializada.

La turbulencia se produce también por la rapidez y multiplicidad que adquieren las comunicaciones. Comunicaciones que ayer estaban limitadas a áreas estratégicas que manejaban Estados o empresas, hoy son compartidas con los niveles individuales. Esta multiplicación de los niveles de acceso a la comunicación podría graficarse de la siguiente forma:

[5] *Drucker, Peter. 1980.* Managing in turbulent times. *Harper. Nueva York.*



Las comunicaciones, como se puede ver, no se limitan a la visión tradicional que las concibe como interactuando desde un nivel de menor complejidad al inmediato superior (del hombre a su grupo primario) sino que, sin dejar esto de lado, permiten que, simultáneamente, el vínculo se establezca entre el nivel individual y el global. Es "todos con todos", dando y recibiendo información. Tal vez la clave esté en el qué quiero, para qué, cómo y de qué forma puedo usarlo.

En términos de cultura y de diferencias de sistemas sociales, la globalización conlleva muchas dificultades. Las diferencias lingüísticas crean importantes barreras a la comunicación. Además, las empresas multinacionales deben adoptar rápidamente una lengua de trabajo que puede que no sea la de su mercado de origen. Hoy sabemos que las comunicaciones transnacionales han adoptado como lenguaje común el inglés. Por ende, el mundo de los intercambios entre las organizaciones que se vinculan transnacionalmente, también se efectúa en ese idioma.

Las diferencias culturales (las costumbres alimentarias, los métodos de trabajo, los hábitos en el vestir o la organización social) deben identificarse con rapidez. Los dirigentes deben desarrollar instrumentos y métodos para abordar estas diferencias culturales e intentar aportar las respuestas adecuadas. Estos distintos aspectos muestran que la globalización es un proceso que afecta a la estrategia, la organización, los procesos de decisiones y la identidad de las organizaciones.

La globalización no se limita a imponer su producto por toda la Tierra; por el contrario, debe analizarse la diversidad de los consumidores, de las regiones o de los países, incluso de los continentes.

El momento actual parece corresponderse con el epicentro de la crisis: es el de mayor convulsión, turbulencia e inestabilidad. El **management estratégico**, como nuevo aporte de las teorías organizacionales, predica desde mediados de los '70

que, en los momentos de crisi,s existen tanto amenazas como oportunidades. Si la percepción se asocia a amenazas, la visión es negativa y se lucha para extender ciclos que, irreversiblemente, desaparecerán. Si, por el contrario, se percibe el efecto de la crisis en toda su dimensión, no sólo se puede luchar contra las amenazas sino que es posible posicionarse en función de la nueva ola, aprovechando desde su comienzo el ciclo de oportunidades.

Actividad 3

El efecto turbulencia afecta a todas las organizaciones, entre ellas, a la escuela.

Puse viñetas para cada tarea

- Piense en ejemplos de cómo este efecto se manifiesta en ella.
- ¿Cuáles son los factores que, en general, lo provocan?
- ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza normalmente el directivo para solucionar esos problemas?

3. LAS ORGANIZACIONES EN LA TURBULENCIA. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Y todo conocimiento es vano,
salvo cuando hay trabajo;
y todo trabajo es vacío,
salvo cuando hay amor,
y ¿qué es trabajar con amor?

Es poner vuestro estilo
en todas las cosas con un hálito de
vuestro propio espíritu.
Khalil Gibran

Eficiencia

- "(del latín *efficientia*: Acción, fuerza, virtud de producir). Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de energía y tiempo" www.fceia.unr.edu.ar
- Es la relación existente entre los resultados obtenidos y los medios empleados para conseguirlos.
- Es la cualidad de una organización en virtud de la cual se produce un producto con un mínimo de recursos.
- "La eficiencia puede definirse como la obtención del mayor beneficio posible a partir de los recursos disponibles. Ello supone, en principio, no desperdiciar recursos y requiere de la instrumentación tecnológica que optimice el rendimiento de los insumos (físicos, humanos, naturales) empleados (...) La eficiencia puede ser estática, cuando se refiere a la asignación de recursos en un momento determinado, o dinámica, si incluye una administración dosificada de los recursos a lo largo del tiempo, de tal forma que se optimice el beneficio obtenido durante todo un período de tiempo." (Mara Hernández. *Equidad y eficiencia.* www.etcétera.com.mx)

Uno de los fenómenos que caracterizan al siglo XX es el nacimiento de las grandes organizaciones sociales públicas y privadas (el gobierno, las universidades, las escuelas, los sindicatos, las empresas, las asociaciones profesionales, los clubes, etc.) que, con objetivos propios y diferenciados, interactúan, coexisten y son, en última instancia, interdependientes, permitiendo el logro de fines que superan las posibilidades individuales.

Las organizaciones aparecen como actores de la vida social, con sus propios derechos y obligaciones, como personas corporativas o personas jurídicas.

Ellas tienen en común, según Peter Drucker, tres aspectos centrales:

- **Objetivos.** "(...) las organizaciones no viven para sí mismas, sólo son medios u órganos sociales que pretenden la realización de una tarea social (...) El objetivo de la organización está fuera de ella, y es siempre una contribución específica para el individuo y la sociedad. Si la organización no define con claridad sus objetivos, no habría posibilidad alguna de evaluar los resultados o su eficiencia".[6] Todas las organizaciones se diferencian por sus objetivos, propósitos y metas.
- **Administración.** Las grandes organizaciones son similares en el modelo administrativo, ya que todas refieren a una estructura, la que se establece según los principios generales de la administración.
- **Desempeño individual.** Es el que marca la eficacia del personal que trabaja dentro de la organización.

Volvamos ahora a la definición de administración que nos ocupa. En este tema seguiremos a algunos autores que se han destacado por el rigor y seriedad con los que han encarado su análisis.

Idalberto Chiavenato[7] responde a la pregunta inicial *¿Qué es la administración?* diciendo:

> La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. Por consiguiente, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos.

[6] *Chiavenato, Idalberto. 2001; 5° edición.* Introducción a la teoría general de la administración. *McGraw-Hill. México.*

[7] *Chiavenato, Idalberto. Op. Cit.*

El significado del término varía de modo más o menos importante, según la **teoría** o **escuela de administración** que se estudie.

Un análisis de los cambios en las escuelas de administración nos muestra que, en los dos últimos siglos, ha variado el eje en el cual se han centrado los estudios. Así, se ha pasado de:

a. **El énfasis puesto en las tareas a ejecutar**, con la racionalización del trabajo operativo (pensemos en los obreros de una fábrica de principios del siglo XX). Se reconoce en este período, como principal exponente de los estudios sobre administración, a Taylor.

b. **El énfasis puesto en la estructura de la organización formal e informal**, que se desarrolla en las primeras décadas del siglo XX y tiene como principal exponente a Fayol.

c. La primera reacción humanista a las posturas anteriores da origen a la escuela que pone **el énfasis en las personas**, desarrollando la teoría de las relaciones humanas, el comportamiento grupal, el liderazgo, la motivación y las comunicaciones. Esta escuela se desarrolla en las décadas del '30 y del '40.

d. **El énfasis en el ambiente** se desarrolló con la teoría de los sistemas, en la que la organización es vista como un sistema abierto, donde el contexto la influencia y ésta también lo modifica.

e. Además, se detecta **el énfasis por cada sector de la organización sobre los otros**. Este enfoque se desarrolla durante las décadas de los '50, '60 y parte de los '70.

f. **El énfasis en la tecnología**, que nace a mediados de los '70, tiene como eje la administración de la tecnología.

Período	Escuela
Inicios del siglo XX	Administración científica
Décadas '10 – '20	Clásica
Décadas '30 – '50	De las relaciones humanas
Décadas '60, '70 y '80	Neoliberal
Décadas '50, '60, '70 y '80	De los sistemas. Escuela sistémica

De estos enfoques surgen cinco variables de análisis diferentes que pretenden dar respuesta a los problemas organizacionales de cada período específico.

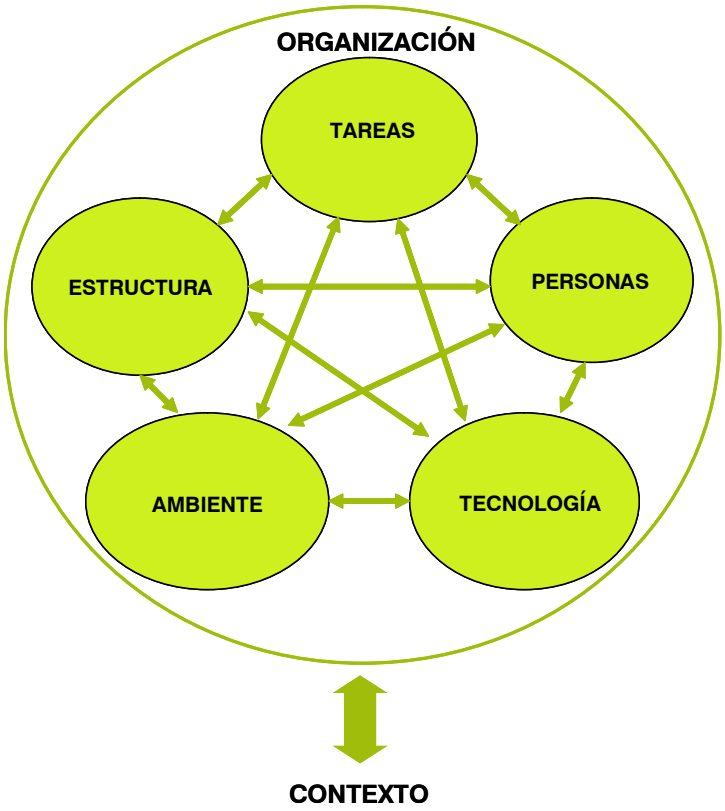
Así, nacen las llamadas por Chiavenato "variables básicas de la teoría general de la administración". Éstas son:

- Tareas
- Estructura
- Personas
- Ambiente
- Tecnología

Eficacia

- "(del latín efficax: Eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado). Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos." www.fceia.unr.edu.ar
- "La eficacia se refiere al desempeño alcanzado por la organización en el logro de sus metas". (Daft, R. L. y Steers, R. M. 1992. *Organizaciones.* Limusa. México.)
- Grado de congruencia entre los objetivos organizacionales y los resultados observables. La eficacia está bien definida sólo si los objetivos y resultados están bien definidos, y la comparación entre los dos es significativa.

En la actualidad, las organizaciones se estudian analizando la interdependencia existente entre las cinco variables básicas, cuyo comportamiento influye y es influenciado por los demás.



A estas variables puntualizadas por Chiavenato nos permitimos incorporar el **contexto**, el **medio ambiente**, que influencia a la organización y a la influencia de la organización sobre éste.

Ésta es la mirada que, en la actualidad, debe tener el administrador de toda organización, el que, con un ojo estudia la realidad interna y con otro se ocupa de atender la realidad externa, la que lo circunda.

Nos dice Chiavenato[7]:

> En las próximas décadas, la tarea administrativa será incierta y desafiante, pues se verá afectada por un sinnúmero de variables, cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre. El administrador se enfrentará con problemas multifacéticos cada vez más complejos que los anteriores, y deberá dedicar su atención a eventos y grupos ubicados dentro y fuera de la empresa, los cuales le suministrarán información contradictoria que complicará su diagnóstico perceptivo y su visión de los problemas por resolver o de las situaciones por enfrentar, como las exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores, de las agencias reguladoras, los desafíos de los competidores, las expectativas de la alta dirección, de los subordinados, de los accionistas, etc.

[8] *Chiavenato, Idalberto. Op. Cit.*

Los principales desafíos que deben enfrentar los administradores en la actualidad son:

- Crecimiento de las organizaciones
- Competencia mucho más virulenta
- Sofisticación de la tecnología
- Globalización de la economía
- Internacionalización de los negocios

exigen que el administrador

administre en un mundo inestable y turbulento

Actividad 4

- Frente a esta realidad, cabría preguntarse: ¿Qué habilidades necesita un administrador para poder desarrollar una gestión exitosa en las múltiples situaciones con las que se enfrenta?

- ¿Observa alguna relación entre la administración de una escuela y la de una organización no educativa? Justifique su respuesta.

4. TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN. HACIENDO UN POCO DE HISTORIA

Nos referiremos, a continuación, a cuatro momentos en los que se registran particulares modos de concebir y de administrar a las organizaciones:

- Primer período. Las escuelas científica y clásica de la administración.
- Segundo período. La escuela de las relaciones humanas. El enfoque humanístico de las organizaciones.
- Tercer período. La escuela neoclásica de la administración.
- Cuarto período. La escuela sistémica de la administración.

Primer período. Las escuelas científica y clásica de la administración

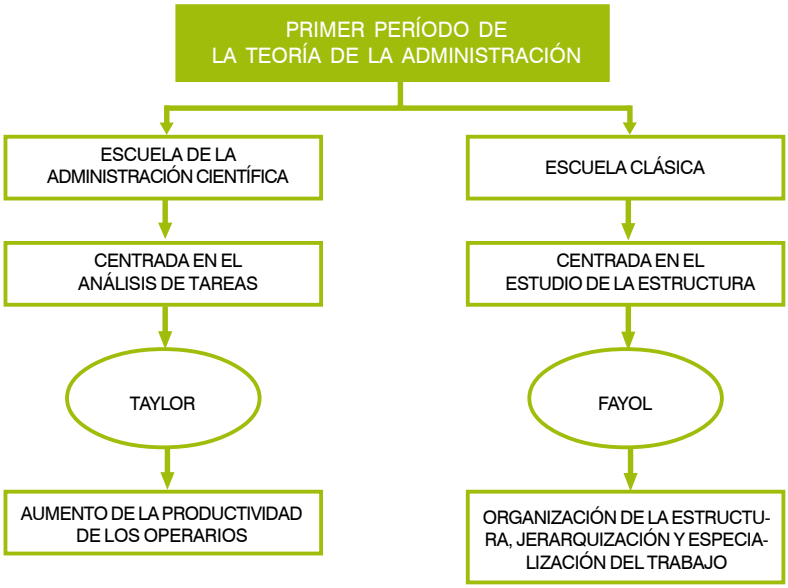
Estas escuelas nacen para resolver los problemas provocados por el crecimiento exponencial de las industrias durante el siglo XIX a consecuencia de la Revolución Industrial y la desorganización que ésta trajo aparejada, encarando una búsqueda de organización, de sistematización de las tareas y procesos.

Tarea

Se entiende por tal a la menor unidad de trabajo con sentido propio, que forma parte de la actividad que ejecuta un miembro de la organización

Debemos tener presente el pasaje de los talleres artesanales, a las microempresas y, luego, a las de tamaño cada vez mayor, las que fueron necesitando mayor número de empleados y estructuras más complejas; y, por otra parte, que la competencia entre empresas hace replantear el uso de las materias primas, los tiempos de producción, la calidad de los productos, la especialización y la capacitación del personal (recuerde que aparece la educación como valor diferencial).

A comienzos del siglo XX, el norteamericano **Frederick Taylor** y el francés **Henry Fayol** desarrollan una teoría centrada en el aumento de la eficiencia de las organizaciones mediante la aplicación de principios generales de administración. Este período se subdivide en:



a) Escuela de la administración científica

La **escuela de la administración científica** se centra en analizar la división del trabajo del obrero: los métodos de trabajo, el estudio de los movimientos y tiempos necesarios para, después, poder establecer estándares de rendimiento. Este estudio

permite la especialización de los obreros, la reagrupación de las tareas y su secuenciación, conformando la *organización racional del trabajo.* Estos estudios permiten, también, la reubicación de los equipos y las máquinas, de modo de achicar los tiempos de producción, definidos de acuerdo con la secuencia de trabajo.

El nombre **escuela de la administración científica** deriva de aplicar el método científico para resolver los problemas de la administración y mejorar así la eficiencia de la industria. De los pasos del método, en particular se utilizaron: la observación y la medición para resolver los problemas de productividad.

Productividad
Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc. *Econ.* Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. *La productividad de la cadena de montaje es de doce televisores por operario y hora.* Diccionario de la Real Academia Española 2004. www.rae.es

Los principales aspectos de la organización racional del trabajo son:

1. "Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
2. Estudio de la fatiga humana.
3. División del trabajo y especialización del obrero.
4. Diseño de cargos y tareas.
5. Incentivos salariales y premios por producción.
6. Concepto de *homo economicus*[9].
7. Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, ventilación, calefacción, etc.).
8. Racionalidad del trabajo.
9. Estandarización de métodos y máquinas.
10. Supervisión funcional."[10]

Con este estudio se busca una organización pragmática del trabajo en la que el hombre es visto como un apéndice de la máquina. Piense, por ejemplo, en las cintas transportadoras de la empresa Ford de principios del siglo XX en las que los operarios iban insertando las diferentes piezas a los chasis de los vehículos al ritmo de la máquina. ¿Recuerda la película de Charles Chaplin "Tiempos modernos"? Allí se visualiza el modelo de gestión y administración propio de esos años.

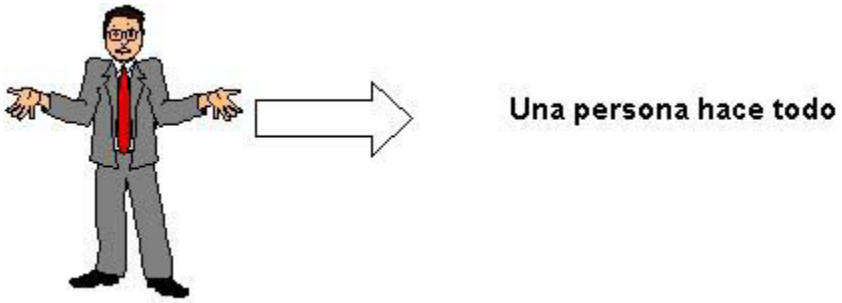
Taylor, principal artífice de esta escuela, estudia el trabajo de los obreros e inicia una sistematización de aquél en los niveles inferiores a la gerencia.

Sus primeros estudios, como mencionáramos, están dedicados a analizar las técnicas de racionalización de los movimientos y de los tiempos de ejecución de las distintas tareas de los obreros (quienes, por aquellos días, cobraban por pieza producida), conformando lo que se llama el **análisis de tareas** utilizado muchas veces hasta nuestros días.

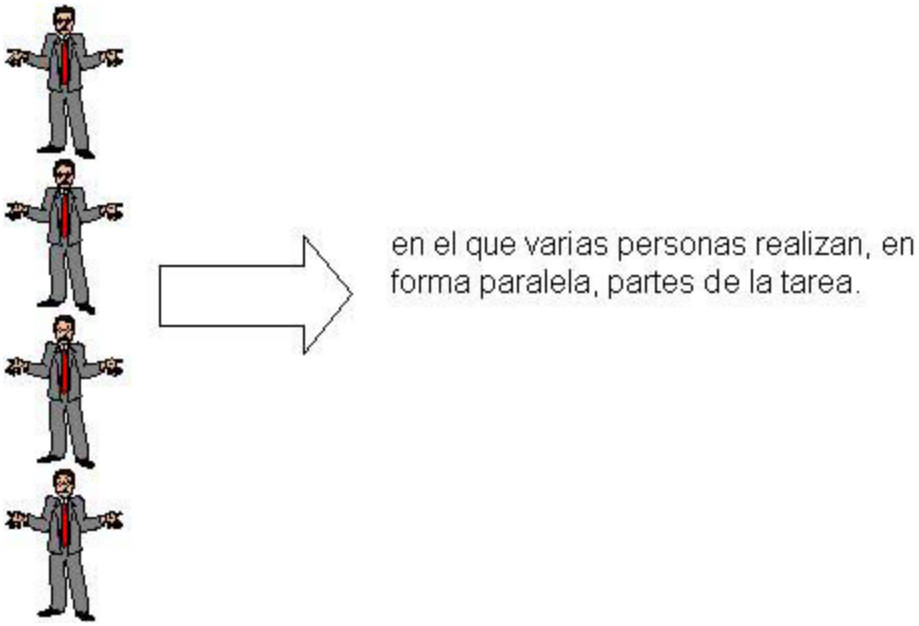
En sus estudios, Taylor señala que resulta imprescindible **crear las condiciones para pagar más al obrero que produce más**; es necesario pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción, los obreros deben trabajar en condiciones donde los materiales, las máquinas y herramientas les permitan cumplir adecuadamente su labor; además, deben ser capacitados para desempeñarse cumpliendo los estándares de producción establecidos. El trabajo de una persona debe, en la medida de lo posible, limitarse a una sola tarea sencilla, cuyos estándares de calidad se fijan en una norma. Así, se pasa de un modelo:

---

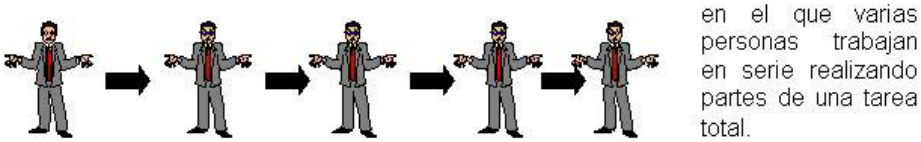
[9] *Desarrollaremos este aspecto en particular, más adelante.*
[10] *Chiavenato, Idalberto. Op. Cit.*



A otro:



Y a un último modelo:



En una segunda etapa, Taylor se ocupa del nivel macro: la organización; ya que ella debía apoyar el análisis micro: las tareas de obreros).

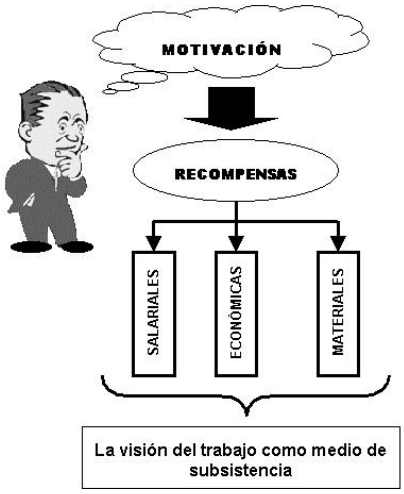
Nace con él la **administración científica**, con la que se pretenden eliminar los problemas de la falta de dedicación al trabajo por parte de los obreros, el desconocimiento de los gerentes respecto de las tareas que se realizan en la organización, los métodos y tiempos de ejecución, la falta de uniformidad en las técnicas y los métodos de trabajo, aún dentro de la misma empresa (¿Recuerda el dicho: "Cada maestrito con su librito"?). Porque esto producía, muchas veces, estados de caos interno; mientras un supervisor pedía un trabajo realizado de una forma, otro penalizaba al operario por hacerlo así y exigía otra manera de hacerlo.

Taylor origina, así, el método del análisis de tareas, incluyendo los movimientos necesarios para hacerlo y los tiempos de ejecución, lo que le permite fijar estándares de trabajo y calidad (tantas piezas en tanto tiempo y con "x" porcentaje de defecto). Además, genera un espacio para la capacitación, el entrenamiento de los operarios para que puedan cumplir con los estándares de rendimiento establecidos.

Según este autor, en la **administración científica** las responsabilidades están repartidas: la gerencia planifica y realiza el estudio minucioso de las tareas del obrero, fijando el método de trabajo; la supervisión asiste en forma permanente al obrero durante la producción, incluso capacitándolo en sus tareas, y el obrero ejecuta el trabajo.

- **La visión del hombre como "homo economicus"**

Esta visión de la participación del hombre en la organización está centrada en:



La razón que, según esta escuela, motiva la incorporación del hombre al mundo del trabajo, está exclusivamente ligada a la necesidad de dinero para vivir; de allí que, al pagar según la producción individual, se motiva al obrero, quien ve así que, si duplica su esfuerzo (aún a costa de su salud), ve incrementadas sus ganancias.

Las relaciones entre:

son las bases del vínculo que establecen el obrero y la empresa. Como puede verse, la visión de los intereses de los empleados es sumamente limitada (sólo se contempla el aspecto económico del vínculo). Las otras escuelas amplían esta visión del hombre y de ella nos ocuparemos al momento de analizarlas.

- **Principios de la administración científica**

Para Taylor, los principios básicos de la administración son:

- **Principio de planeación.** Reemplaza el trabajo improvisado por otro organizado, sistematizado, planificado (con tareas, procesos, tiempos, especializaciones, etc.).
- **Principio de la preparación.** Plantea la selección del personal, atendiendo a las necesidades de las tareas a realizar, y su capacitación y entrenamiento para cubrir los estándares requeridos. La preparación también incluye la prepara-

Principio

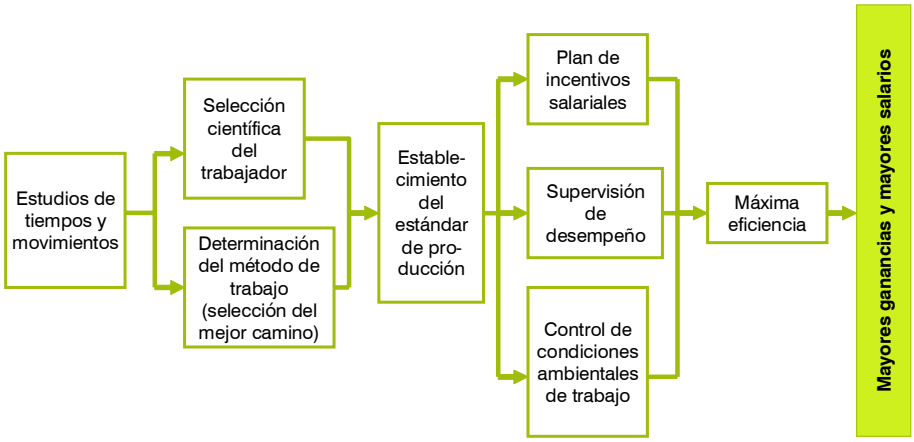
Cada una de las primeras proposiciones o verdades fundamentales por donde se empiezan a estudiar las ciencias o las artes. Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta. Diccionario de la Real Academia Española 2004. www.rae.es

ción de los lugares y la distribución de las máquinas y herramientas en los sitios que la producción requiere.

- **Principio de control.** Pretende controlar el cumplimiento de los niveles de desempeño individuales con dos propósitos: a) que la cantidad de lo producido se adecue a las necesidades y b) que la calidad sea establecida por los estándares. Ambos son aspectos cruciales que pueden favorecer el desarrollo de la empresa o sacarla de competencia.
- **Principio de la ejecución.** Apunta a distribuir las responsabilidades y tareas de manera que las tareas de producción se efectúen de manera ordenada, sin superposiciones o vacíos.

- **Síntesis de la escuela de la administración científica**

El siguiente cuadro de síntesis se basa en uno similar incluido en el texto de Idalberto Chiavenato[11].



Actividad 5

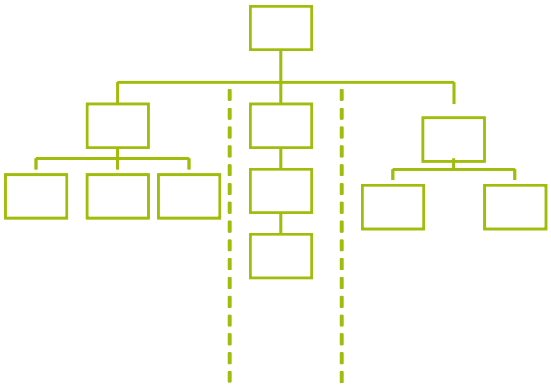
- "La escuela científica implica una visión incompleta de la organización y del trabajador". Indique si acuerda o no con esta afirmación y justifique su respuesta.

- Una vez analizadas las características de la escuela científica, compárelas con la institución educativa donde usted se desempeña e indique cuáles de ellas, a pesar del tiempo transcurrido, están aún vigentes en esa organización.

[11] *Chiavenato, Idalberto. Op- Cit.*

b) La escuela clásica de la administración

La **escuela clásica,** desarrollada por los franceses, en particular por Henry Fayol, a mediados de la segunda década del siglo XX, se centra en el estudio de la estructura de la organización (departamentos, direcciones, divisiones, etc.) y sus interrelaciones.



Aquí, la organización se estudia desde la cúpula a la base (de la dirección a la ejecución) y del todo (la organización) a las partes (las diferentes unidades de la estructura).

Tanto la escuela de la administración científica como ésta, están preocupadas por romper con los modelos anárquicos de organización y de gestión imperantes en el siglo XIX. Cuando analizamos hoy ambos modelos, sin embargo, parecen opuestos, ya que mientras la administración científica tiene una visión microscópica, centrada en el obrero como unidad de ejecución y, a partir de él, piensa en los niveles de supervisión y gerencia; la escuela clásica parte de analizar la organización como un todo, con una estructura que garantiza el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales (Piense en la estructura de una organización militar o eclesiástica, con niveles rígidos y bien definidos). Esta estructura puede adoptar, en cada nivel de componentes, distintos nombres: gerencia, dirección, departamento, división, sección, etc.

Esta visión, que parte de lo macro, también integra al hombre, pero como componente de la estructura. Las personas son las diferentes *unidades de estructura*, las que se analizan, y a las que se les asignan objetivos y actividades por cumplir.

Para Fayol, la administración involucra cinco funciones nodales que debe desempeñar todo administrador:

1) Planificar el trabajo
2) Organizarlo
3) Dirigirlo
4) Coordinarlo
5) Controlarlo

Éstos constituyen los **pasos del proceso administrativo** y las llamadas **funciones generales de la administración**.

- **Funciones de la empresa**

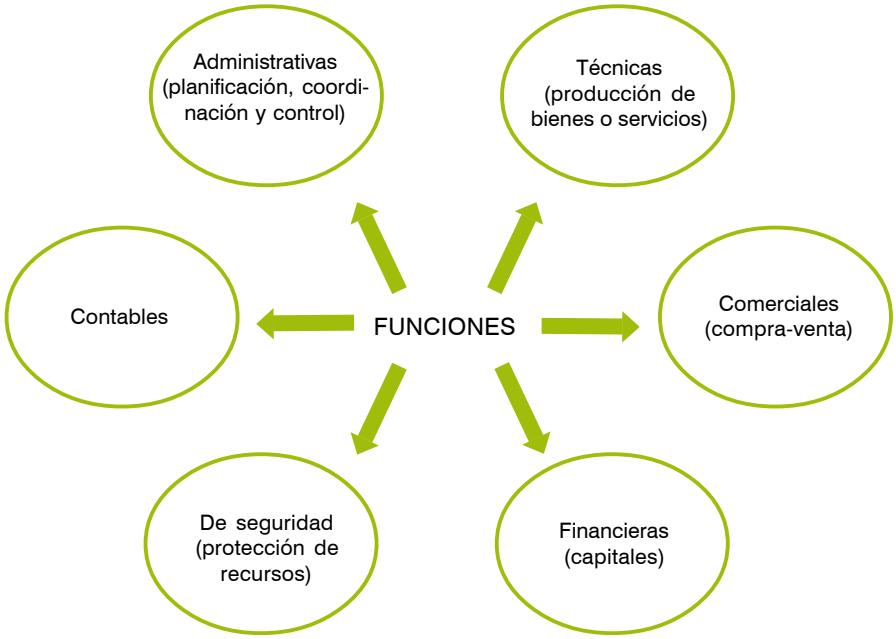
Según la escuela clásica, la empresa cumple seis grupos de funciones básicas:

Misión

La misión corresponde a la función o tarea fundamental de la organización; es el propósito de la institución. Responde a la definición más general sobre las funciones de aquélla. En el caso de las instituciones estatales, tradicionalmente, puede tener un sentido social de bien común, lo que no significa que excluya la obtención de recursos o beneficios económicos para su propio financiamiento operacional o allegar recursos al Estado. Normalmente, puede ser derivada de la misión del organismo superior del cual depende.

"Función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquiera de sus departamentos". (Koontz, H. y Weihrich, H. *Administración.*)

"Es una declaración de los ámbitos actuales del producto, mercado y cobertura geográfica, y de los cambios esperados a futuro, así como de las competencias singulares que la firma debe desarrollar para lograr una ventaja competitiva". (Hax, Arnold y Majluf, Nicolás. *Gestión de la empresa y visión estratégica.*)



Objetivos

"Son los fines a los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirige la organización, integración de personas, dirección y control". (Koontz, H. y Weihrich, H. *Administración*.)

Corresponden a las metas, fines o intentos que desea alcanzar la organización; qué es lo que se desea lograr, cómo se desea cumplirlo, con qué nivel de satisfacción, cuándo los resultados esperan ser satisfechos.

Estas funciones se traducen, hoy, en las que son las cuatro áreas centrales de la estructura de una organización, las que se encuentran por debajo de la Dirección:

Toda persona que posea personal a su cargo, desde un gerente general/director hasta un jefe de sección o departamento, ha de cumplir estas funciones, más o menos acotadamente. Cuanto más cercano esté su puesto a la cúpula de la organización, más aplicará estas funciones propias de la administración y, cuanto más cercano a la base operativa sea el puesto, sus tareas serán más técnicas y realizará sólo las actividades propias de la administración de esos niveles de responsabilidad.

- **Principios de la administración clásica**

El creador de esta escuela identifica una serie de principios flexibles:

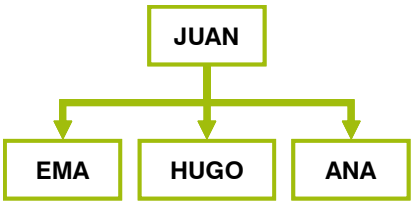
- División del trabajo (se relaciona con la especialización de los operarios).
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando (responder a un solo jefe).
- Subordinación de los intereses individuales a los generales.
- Retribución justa del trabajo.
- Línea jerárquica bien definida.
- Estabilidad del personal.
- Espíritu de equipo.

La visión que nos presenta Fayol es la de una estructura donde las áreas funcionales están claramente definidas (administración, producción, comercialización, etc.), don-

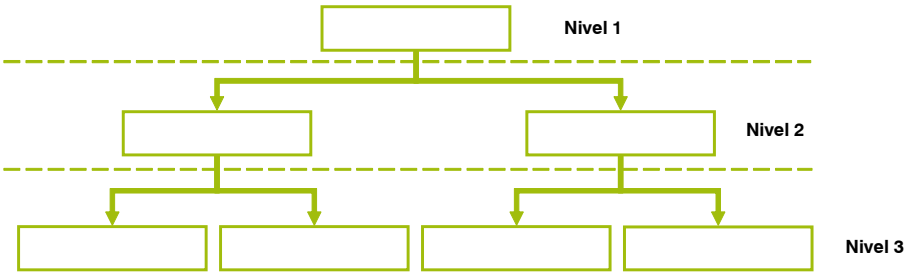
de todos tienen en claro de quién dependen (siempre de un solo jefe) y qué deben hacer, donde todos conocen las "reglas del juego" porque el trabajo es asignado según las competencias profesionales de cada uno, con una retribución justa por la labor desempeñada y sintiéndose parte de un equipo, de un conjunto que tiene metas por cumplir.

Con Fayol se desarrolla la idea de que la capacitación no debe limitarse al personal a cargo de la producción, sino que debe extenderse a quienes administran las organizaciones, buscando así su profesionalización.

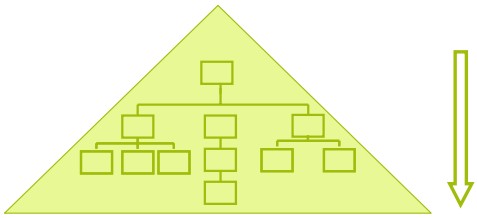
Según la escuela clásica, la estructura se caracteriza por:



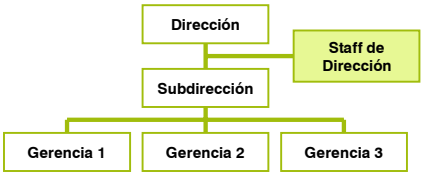
Tener una jerarquía, línea de autoridad, que aclara quién es jefe de quiénes o quiénes dependen de qué jefe. Esta jerarquización se basa en el principio de unidad de mando, o sea, que cada empleado tiene un solo jefe. Como mencionamos, la organización se estudia desde la cúpula hacia la base y del todo a las partes, determinando los niveles de responsabilidad así como los planos de igualdad horizontal.



La división por áreas de especialización apunta a la homogeneización de las funciones que cumple cada unidad de estructura, con lo que se pretende garantizar la eficiencia de la organización.



El tipo de estructura que presenta Fayol es piramidal, con una forma de autoridad lineal, y de los mandos superiores a los intermedios y a los inferiores.



A esta estructura lineal, la escuela clásica le incorpora otros órganos de consulta, los llamados *grupos de asesore, o grupos staff* que, como indica su nombre, son consultados por distintos niveles –en general, superiores–, brindando asesoramiento y recomendaciones a quienes así lo requieran (en particular a la dirección y a las gerencias). Ellos no están en la cadena de mando y, en general, no tienen autoridad sobre el personal de las áreas; conforman los órganos consultivos.

Uno de los problemas principales que presenta el modelo que propone la escuela clásica es que la organización se estudia como un sistema cerrado, como si no fuera afectada por el contexto. Se fijan las unidades de estructura y sus interrelaciones se visualizan con el comportamiento esperable, similar al comportamiento de una máquina –uno sabe qué hará, cuándo lo hará, cómo lo hará y quiénes lo harán–.

Esto lleva a profundizar el estudio de una parte de la organización, el de su estructura vacía, dejando de lado los componentes sociales y psicológicos involucrados en todo grupo humano.

Sin embargo, es esta antigua forma de organización la que más se ha difundido, porque permite ver fácilmente quiénes hacen qué (al menos teóricamente), quién manda a quién y qué debe hacer cada uno.

Actividad 6

- Busque en su zona una empresa que aplique el modelo sustentado en la escuela clásica, presente su organigrama, con sus relaciones de dependencia. Justifique su inclusión en dicho modelo.
- La institución educativa en la que usted trabaja, ¿aplica el modelo de la escuela clásica de la administración? Justifique su respuesta.

Segundo período. La escuela de las relaciones humanas. El enfoque humanístico de las organizaciones

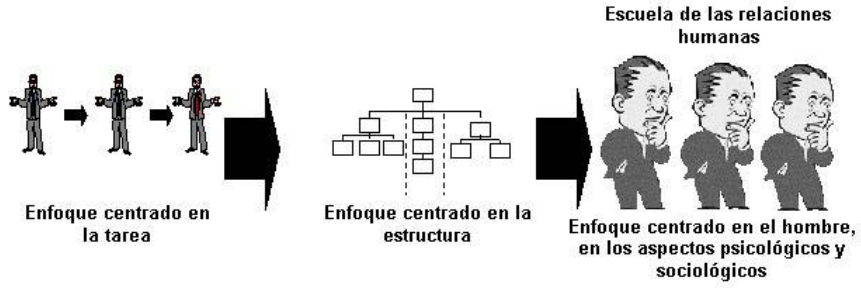
La fábrica (...) surge como una nueva unidad social que proporciona un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos. Dentro de esa visión romántica, el obrero encontrará en la fábrica una administración comprensiva y paternal, capaz de satisfacer a plenitud sus necesidades psicológicas y sociales.
Idalberto Chiavenato

Actividad 7

La frase de Chiavenato que acaba de leer nos habla de un modelo institucional en el que los integrantes son considerados en cuanto personas y no como engranajes de una máquina.

- Analice la institución educativa en la que usted se desempeña y establezca situaciones que demuestren que allí se tiene en cuenta el enfoque humanístico de las organizaciones y que se tratan de satisfacer las necesidades psicológicas y sociales del personal.

Una síntesis de las escuelas que desarrollamos hasta este momento, podría plantearse de la siguiente forma:



Tal como dice Chiavenato[12]:

> (...) la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Los cambios que se producen después de la Primera Guerra Mundial y, fundamentalmente, después de la crisis de 1930, abarcan las dimensiones políticas, económicas y sociales e influyen en las organizaciones, las que se transforman a raíz de las nuevas problemáticas socio-económicas que surgen en sus contextos.

Se presentan en este período mayores demandas de participación, ya que se evidencia un amplio proceso de democratización. Esto se concreta en:

- el incremento de la afiliación sindical, que revela un papel más activo de los trabajadores,
- la participación de los Estados, que intervienen en el mundo del trabajo a través de la regulación de las relaciones laborales,
- las conferencias internacionales de trabajo, que incorporan a la legislación laboral nuevos aspectos sobre las jornadas laborales, el trabajo insalubre, el seguro social y las indemnizaciones –todos estos factores, tendientes a restringir los usos abusivos del poder–.

Si bien, como dijimos, el origen de la **escuela humanística de la administración** se puede encontrar en la década del '30 en los Estados Unidos, su difusión internacional es posterior a la Segunda Guerra Mundial. Su más conocido exponente es Elton Mayo (1880–1949)[13] quien, entre 1927 y 1932, lleva adelante investigaciones con más de 20.000 empleados (conocidos como los Estudios Hawthorne[14]). Estos estudios se centran en el trabajador, en el entorno de trabajo, y en las relaciones entre cada una de las personas y sus compañeros.

---

[12] *Chiavenato, Idalberto. Op. Cit.*

[13] *Mayo, Elton. 1933.* The human problems of an industrial civilization*. Harvard University Press. Boston.*
Mayo, Elton. 1945. The social problems of an industrial civilization. *Harvard University Press. Cambridge. Massachusetts.*
Mayo, Elton. 1947. The political problems of an industrial civilization. Harvard University Press. Cambridge. Massachusetts.

[14] *Los estudios se hicieron con el personal de la empresa Western Electric Company de Chicago, ubicada en el barrio Hawthorne.*

El enfoque humanístico de la teoría de las organizaciones trae consigo un cambio revolucionario en el rumbo y en el eje del estudio de la administración ya que, a partir de esta escuela, la centralidad de las organizaciones está ubicada en el hombre y en los vínculos que éste establece.

Gráficamente podemos sintetizar los elementos básicos a tener en cuenta al pensar en esta escuela, de la siguiente forma:

El desarrollo de este enfoque se complementa con el que experimentan otras ciencias sociales en la misma época, en particular la Psicología y, especialmente, una rama de ella: la Psicología del trabajo, que analiza el perfil requerido para que alguien desempeñe determinada labor, no sólo buscando qué debe saber (técnicamente hablando) sino, también, qué características psicológicas debe poseer. (Piense usted que no es igual el perfil psicológico de alguien que debe trabajar solo que el de quien debe hacerlo en grupo; no es igual ser el que da las órdenes que el que debe concretarlas; no es igual trabajar en ambientes cerrados herméticamente, sin visión hacia el exterior, que hacerlo en la calle; no es lo mismo ser docente que técnico reparador de calderas.)

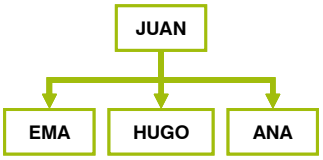
La caracterización técnico-psicológica del perfil del puesto implica que ya no resulta suficiente evaluar los saberes profesionales requeridos sino que, a partir de entonces, se sumara una serie de evaluaciones tendientes a identificar el perfil psicológico del candidato a cubrir un puesto, para saber si aquél se ajusta a los requisitos preestablecidos. Nace así la **selección científica del personal**, basada en la aplicación y evaluación de una serie de tests psicológicos. (Como usted sabe, esta forma de selección de personal para el ingreso se aplica en la actualidad en un sinnúmero de instituciones, tanto públicas como privadas.)

También comienzan en este período los estudios sobre el **factor humano y su incidencia en la producción**. Se analizan las condiciones de trabajo, focalizando los estudios en temas tales como la orientación profesional, la fatiga, la monotonía, el error, los accidentes de trabajo, el medio ambiente laboral (iluminación ventilación,

calefacción, humedad, etc.), la seguridad, la reconversión profesional, la rotación de puestos, etc.

En una segunda etapa, los trabajos sobre el factor humano incluyen estudios de personalidad, del factor emocional y su incidencia en la productividad, del liderazgo, de la motivación, de la conformación y el trabajo en grupos, y de los grupos informales en la organización.

En una organización, la aparición de grupos informales se debe a que:

Las personas tienen intereses comunes[15].	
Las relaciones son originadas en la organización formal.	
Se comparten tiempos de descanso o se promueven actividades en el tiempo libre.	
Se realizan actividades de ingreso a la empresa, para que los nuevos empleados conozcan, por un lado, la cultura organizacional y, por otro, las reglas del grupo.	
Se generan grupos de amistad por afinidades personales. Estos grupos trascienden el ámbito del trabajo, ya que el vínculo continúa en privado.	

Los grupos que forman parte de la organización informal se caracterizan porque:

- pueden alcanzar un alto grado de colaboración, aspecto que debe aprovechar la organización para mejorar sus resultados;
- la vinculación de sus miembros no se circunscribe a un tiempo y espacio (cosa que sí se ve limitada en la organización formal);
- la relación que se establece con la organización formal o con otros grupos informales puede ser de colaboración, de apoyo, o antagónica y competitiva; va a depender de la habilidad del administrador el poder alcanzar y superar los objetivos de la organización en forma armoniosa y en un clima cordial de trabajo;

Organización formal

Es la constituida por la estructura organizacional (sus órganos, cargos, relaciones funcionales, niveles jerárquicos, etc.)

Organización informal

Es el conjunto de interacciones y relaciones establecidas por las personas que conforman la organización, que no se relaciona con el puesto o la función que cada una cumple. También se la conoce como la organización natural.

[15] *Las imágenes incluidas corresponden a la galería Clipart de Word®.*

- se distribuyen en ellos diversos roles y formas de participación, con lo que se adquiere un determinado status en el grupo –el que puede coincidir o no con el puesto asignado en la organización formal–; aparecen, así, los líderes naturales dentro de los grupos.

Elton Mayo plantea, asimismo, los aspectos referidos a las relaciones humanas entre la gerencia y el personal, así como entre los miembros de los grupos pertenecientes al mismo nivel de estructura. Él encuadra al trabajo como una actividad grupal, social, planteando que el hacer del trabajador está influenciado no sólo por las demandas del grupo interno de la organización, sino por las del grupo externo a ella (la familia, por ejemplo).

Necesidades humanas básicas

Se subdividen en:

- Necesidades primarias o fisiológicas. Alimentación, sueño, abrigo, satisfacción sexual, etc. Son las más primitivas.
- Necesidades secundarias o psicológicas. Son muy complejas y, en general, no se satisfacen completamente. Algunas son: seguridad íntima, promueve la autodefensa, y la búsqueda de tranquilidad y seguridad personal; participación, tiene que ver con poder estar con otros, integrarse grupalmente en pos de un objetivo; autoconfianza, implica el desarrollo de la autoestima y la propia consideración; afecto, dar y recibir amor.
- Necesidades terciarias o de autorrealización. Son el producto de la educación y la cultura; por ende, las más elevadas. Son difíciles de satisfacer porque el sujeto, cada vez que satisface una, se impone otra más elevada. Tienen que ver con la necesidad del hombre de poner en juego todo su potencial y desarrollarse en forma permanente.

- **La visión del hombre como "homo socialis"**

Las escuelas científica y clásica se basan en una concepción de la relación hombre–organización centrada en los aspectos económicos (*homo economicus)*: El hombre trabaja sólo en función de una retribución económica. Sin embargo, la experiencia laboral demuestra que este enfoque tecnicista y parcial de la compleja vinculación laboral no es suficiente para comprender el fenómeno de la relación que ésta involucra, ya que a pesar de tener muy buenos salarios éstos no eran suficientes para evitar conflictos en las instituciones; conflictos muchas veces generados por la falta de motivación y el desinterés por la tarea.

La **escuela de las relaciones humanas** plantea, en cambio, que la satisfacción del trabajador se apoya en el reconocimiento a la labor cumplida, en la calidad de la tarea encomendada, en la confianza depositada por el superior, en la seguridad y estabilidad laborales, en el sentido de pertenencia. Aparece, entonces, el *concepto de hombre social, el homo socialis*, que es el que sustenta esta escuela.

Para Elton Mayo, los mejores resultados en la producción están centrados en las personas, en los vínculos sociales (grupos informales de compañeros y amigos del trabajo) y en la satisfacción de sus necesidades de diverso nivel de complejidad.

- **Los principales aportes de la escuela de las relaciones humanas**

Los principales aportes de Elton Mayo demuestran la importancia de:

- El aspecto psicológico en relación con la productividad. El nivel de producción depende de la integración social y no sólo de la capacidad de una persona para ejecutar correctamente una secuencia de movimientos en un tiempo preestablecido. A mayor integración social del trabajador, mayor producción.
- La comunicación –vertical y horizontal– dentro de la organización.
- Los grupos informales (internos y externos) y su influencia en la producción. Desde esta visión de la empresa centrada en las relaciones de los grupos informales, ésta se estudia como una organización social compuesta por diversos grupos, no siempre coincidentes con los fijados en la estructura formal. Estos grupos definen sus objetivos, normas de comportamiento, valores, expectativas, premios y castigos y, quienes los integran, los aceptan y deben cumplirlos.
- La motivación pasa por la pertenencia a un grupo social y no sólo por cuestiones materiales.

Recordemos que es en el período previo a la Segunda Guerra Mundial, en Estados Unidos donde se inician los estudios sobre la *motivación y el comportamiento humano*[16].

Kurt Lewin dice sobre el tema que el comportamiento humano no depende sólo de las vivencias pasadas, sino que es el resultado de la interacción entre la persona y el ambiente o medio que la rodea.

La persona que posee necesidades por satisfacer actúa frente a los objetos y las personas o situaciones de manera diversa, según su necesidad y su marco de referencia (conjunto de valores, principios éticos, experiencias pasadas, etc.), el que actúa como "filtro" en la toma de decisiones.

- El comportamiento individual del trabajador se apoya en el grupo. El grupo es el que fija los estándares de producción y controla su cumplimiento. Este poder del grupo de pares hace que las negociaciones entre los administradores y el personal ya no sean individuales sino grupales o a través de sus representantes. Incorporar innovaciones se torna, así, mucho más complejo porque no es un individuo el que debe aceptarlas, sino un grupo.

  El grupo es quien premia o castiga a quienes están por encima o por debajo de los estándares de producción. Son tratados con respeto, afecto, cordialidad, amistosamente, si cubren los estándares establecidos por ellos; son tratados como desleales, vagos, malos compañeros, traidores, si trasgreden hacia abajo dichos estándares.

  Estas recompensas y castigos que, como claramente pueden verse, no tienen relación directa con factores económicos sino con otros emocionales y simbólicos (como el pertenecer o no a un grupo de referencia), inciden en el bienestar y la salud psicológica del trabajador y en los resultados de la producción.
- La tarea básica del administrador es formar un grupo de mandos medios democráticos, capaces de escuchar y de transmitir información, de comunicarse, de persuadir, de respetar y ser respetados por el personal, porque éste sabe que sus demandas son comprendidas; pero, además, porque "todos tienen la camiseta puesta", son cogestores de los objetivos, los quehaceres y los resultados obtenidos.

[16] *Lewin, Kurt. 1936.* Principles of topological pychology. *McGraw–Hill. New York.*

Las investigaciones desarrolladas por Mayo y sus seguidores traen tres aspectos más a la mesa de discusión:

- La especialización extrema en el trabajo no garantiza mejores resultados.
- La gente que puede rotar en el trabajo y que ya no está circunscripta a realizar tareas monótonas y repetitivas, se encuentra más motivada para el trabajo y lo hace con mayor alegría.
- La aparición de un conflicto entre los intereses y objetivos de las personas que integran la organización y los de esta última (que apuntan a lograr una mayor eficiencia y, por lo tanto, una mayor productividad). Elton Mayo sugiere que, para evitar el conflicto social que nace a partir de estos intereses diferenciados, los administradores deben propiciar el trabajo cooperativo y colaborativo, germen del bienestar social.

Según esta escuela, toda organización productora de bienes o servicios tiene dos funciones básicas:

- **Las críticas a la escuela de las relaciones humanas**

Entre las principales críticas que se hacen a esta escuela, podemos mencionar:

- Está centrada en estudios que se limitan al personal de una sola empresa, con lo cual la población blanco es uniforme y proviene de una misma cultura. A partir de este sesgo, llegar a generalizaciones, parece bastante arriesgado.
- Falta de integración de los estudios de la escuela clásica y la de las relaciones humanas, que asumen posturas antagónicas; mientras la primera basa la mayor productividad en la estructura formal y en el incremento salarial, para la segunda ese mismo resultado se alcanza al resolver el conflicto entre las necesidades de las personas que integran la organización, y los objetivos y necesidades de esta última. "(...) las recompensas no económicas desempeñan un papel central en la motivación y la felicidad del trabajador..."[17]
- Partir de una concepción ingenua y romántica del obrero, quien es visto como un hombre feliz, productivo y totalmente integrado al ámbito de trabajo. La

[17] *Etizioni, Amitai. 1967.* Organizaciones complejas. *Atlas. San Pablo.*

realidad demuestra que no todas las personas son nobles ni generosas, que no siempre la gente se integra, que las miserias y los egoísmos personales también existen, que los buenos propósitos de los jefes son resultan suficientes, que muchas veces hay factores intervinientes que generan conflictos no esperados.

Actividad 8

- Analice los tres niveles de necesidades humanas básicas y señale cuáles de ellas, a su juicio, son satisfechas en el trabajo (empresa) y cuáles en la escuela.
- ¿Qué peso tiene hoy, en una organización, la "organización informal"?
- ¿Por qué se afirma que la visión de los problemas organizacionales de la escuela de las relaciones humanas es parcial?
- Explique la afirmación: "La escuela de las relaciones humanas tiene una concepción ingenua y romántica del obrero".

Tercer período. La escuela neoclásica de la administración

Si se pretende ayudar a la gente, hay que convertirse en un ser real y aprender a escuchar. Cuando descubramos ese secreto quizás hayamos encontrado algún medio de comunicación más eficaz que la palabra.
Leo Buscaglia

La escuela clásica, duramente criticada por la escuela de las relaciones humanas, no pudo ser reemplazada porque postulados centrales como la departamentalización, la racionalización del trabajo o la unidad de dependencia facilitaron el funcionamiento y clarificaron las relaciones formales de las organizaciones.

La **escuela neoclásica** toma los principios del modelo de Fayol y los actualiza, teniendo en cuenta el contexto de la segunda mitad del siglo XX y los nuevos modelos empresariales, caracterizados por su mayor dimensión y la pluralidad de asentamientos.

"Concluida la Segunda Guerra Mundial, se inicia una época que aporta notables transformaciones, cuyos efectos se extenderán a todos los campos.

Desde el punto de vista económico y político, la declinación y dependencia de Europa y Japón, como producto de la postración postbélica, contrasta con el surgimiento de dos potencias que expandirán su poder e influencia: Estados Unidos y la Unión Soviética. Se trata de un mundo bipolar, cualitativamente diferente del anterior, imperial y colonial, con la consiguiente desarticulación y rearticulación del comercio internacional.

La vigorosa expansión operada en los '50, consolida la concentración económica con la formación de **oligopolios** (unión de dos o más grandes empresas que actúan regulando el mercado, fijando los precios, los salarios, controlando el consumo, etc.) y de empresas que se extienden más allá de sus fronteras de origen hacia las áreas de sus órbitas de influencia.

Las estructuras organizativas afrontan un notable crecimiento y se vuelven prioritarias las exigencias de alta eficiencia para instalarse en otros países, comerciar con todos y obtener materias primas de todo el mundo.

La **planificación** de mediano y largo plazo, la **racionalidad** en la toma de decisiones, y el desarrollo de modelos **de control a escala y a distancia**, son demandas características de la época. Surgen las problemáticas de la descentralización de decisiones (delegación sin pérdida del control) y de la comunicación masiva para la captación de una demanda creciente (publicidad y comercialización).

Todo el conocimiento tecnológico y estratégico utilizado en la guerra se vuelca a las organizaciones, que reciben así nuevas tecnologías, mayor automatización en las comunicaciones y en el procesamiento de la información; también, nuevos modelos de decisión y planeamiento.

El desarrollo de la sociología y de la psicología aporta una nueva concepción de la conducta organizacional. La necesidad de coordinar los objetivos de la organización con los de sus sectores e integrantes exige reconocer la existencia de **conflictos,** estudiarlos y plantear alternativas de solución (negociación de objetivos para la toma de decisiones, por ejemplo)"[18].

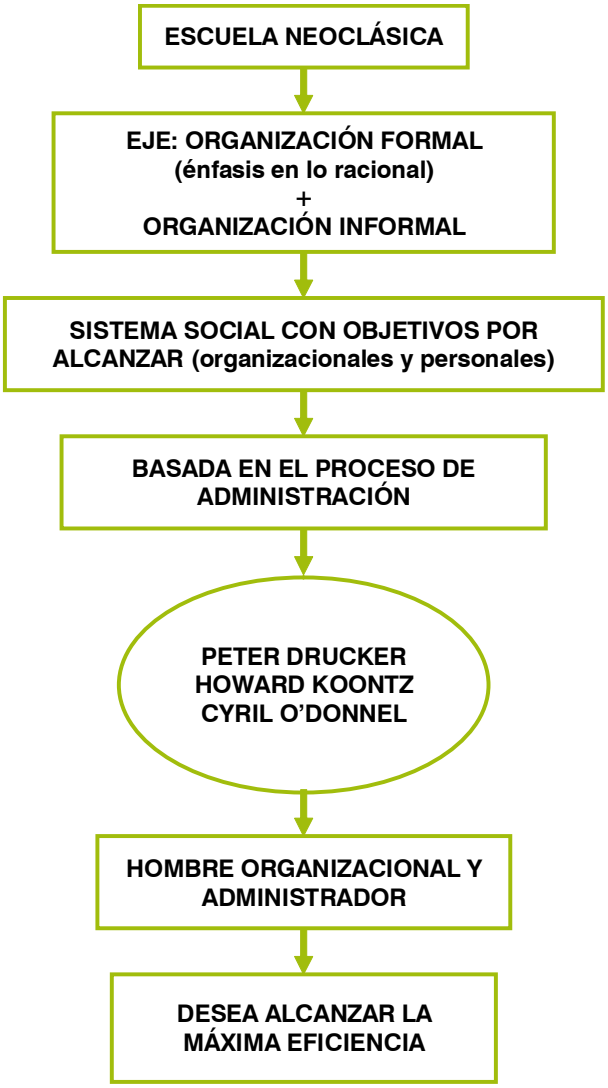
El representante más conocido de esta escuela es Peter Drucker, cuyas ideas usted ha comenzado a analizar en el título "El efecto turbulencia, y su incidencia en las organizaciones y en su administración" de este módulo. Otros dos pensadores prestigiosos son Harold Koontz y Cyril O'Donnell, autores, entre otros libros, del *Curso de administración moderna*[19], en el que plantean las bases del enfoque neoclásico de la administración.

Los autores neoclásicos entienden que "la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común".[20]

En este sentido, la administración puede ser concebida como la función de coordinar las actividades grupales, de manera que éstas alcancen un objetivo preestablecido.

---

[18] *Trueba, Cecilia; Mancebo, Marta. 2004.* Técnicas para la mejora permanente de la gestión. *Prefectura Naval Argentina. Buenos Aires.*
[19] *Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. 1973.* Curso de administración moderna*. McGraw–Hill. México.*
[20] *Newman, William. 1963.* Cases for administrative action. *Englewoods Clifts, Prendice Hall. New Jersey.*



- **Funciones de la administración según la escuela neoclásica**

De acuerdo con este enfoque, la administración se compone de cuatro funciones nodales:

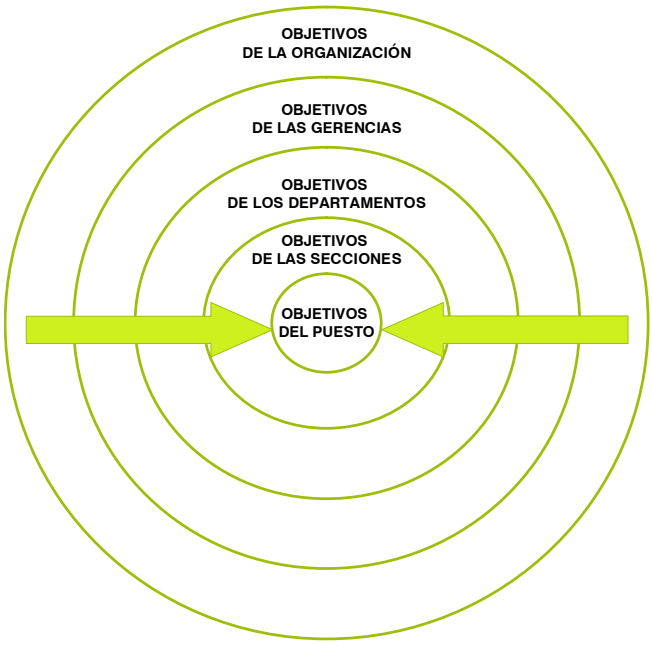
Veamos cada una de ellas en particular:

a. Planeamiento[21]:

Ésta es la función que sirve de base a las otras. Cuando se planifica, se fijan los objetivos que se pretende alcanzar y se establece qué hacer para conseguirlos. "Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos (...) la planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden."[22]

Los objetivos, cuando se transforman o se presentan como **metas,** señalan no sólo cuánto es lo que se pretende hacer sino también indican los tiempos de realización, los recursos disponibles, posibles o necesarios (Por ejemplo: *Se construirán tres aulas de 24 m², de cemento premoldeado y loza de hormigón, con aberturas de aluminio, y terminaciones internas y externas, para el 1º de noviembre de 2004*).

Debemos aclarar que, dentro de una organización, hay distintas jerarquías de objetivos (Traslade usted este modelo a la Constitución, las leyes, los decretos y las resoluciones, por ejemplo). Los más importantes son los de la organización; luego, los objetivos de las direcciones, los departamentos, las divisiones, las secciones y los objetivos de cada una de las personas que conforman la organización:



Los objetivos tienen un rango jerárquico. Ellos van desde los más importantes o primordiales, que son los de la organización, para pasar luego por los de las gerencias, los departamentos (y cualquier división de rango menor), hasta los más operativos que se relacionan con el hacer de un específico puesto de trabajo. Obviamente, todos los objetivos de segundo, tercer u otro nivel han de estar en concordancia con los objetivos de la organización y serán los que, con su concreción, coadyuvarán al logro del primero.

Respecto del planeamiento, podemos decir que, en general, se reconocen tres tipos:

---

[21] *Algunos autores la llaman **planeación** y, otros, **planificación.***
[22] *Chiavenato, Idalberto. Op. Cit.*

- Planeamiento estratégico
- Planeamiento táctico
- Planeamiento operativo

b. Organización:

En este sentido, la organización se refiere al conjunto de actividades que permiten ordenar, sistematizar, estructurar, distribuir el quehacer de la institución, de modo de poder alcanzar los objetivos con eficiencia.

Esto es, que las agrupaciones de funciones y tareas, como así también de dependencias, se realice de manera lógica y coherente, atendiendo al tipo de labor (especialidad), a la secuencia de realización, etc. Surgen, así, los modelos de departamentalización, la jerarquización por cargos y funciones, etc.

Así, si bien en los papeles puede verse un modelo estático de funcionamiento de la organización, el flujo que se señala permite identificar su dinámica.

c. Dirección:

Este tercer componente del proceso administrativo es el que pone a la organización en marcha; es el que orienta la actividad de sus miembros para que éstos alcancen los objetivos de aquélla, para así activar los planes establecidos.

Para esta dirección son centrales los vínculos, el liderazgo, la comunicación, la claridad en las consignas de trabajo, el sistema de evaluación de desempeño que las jefaturas establezcan con sus subordinados.

Obviamente, existen diversos niveles de dirección, cuyas funciones están acotadas al ámbito de desempeño (dirección general, dirección departamental, dirección de división o de sección).

d. Control:

La finalidad del control es verificar que se está en camino hacia el logro de los objetivos.

Este tipo de supervisión se realizaba, a principios de la década pasada, como un control de productos acabados; se fijaban estándares y se comprobaba si la labor desarrollada los alcanzaba o no. Si pensamos en la producción de bienes, automóviles, por ejemplo, desechar un auto al final de la línea de montaje tiene un costo que ninguna empresa puede soportar. De allí que los controles sólo limitados al final del proceso, hace ya mucho tiempo que han sido reemplazados por otros que, ubicados en diversos momentos, permiten identificar desviaciones de los estándares, mucho antes del final del proceso.

Estos mecanismos de control se pueden efectuar si, primero:

- Se han definido estándares o criterios de calidad. Éstos representan los desempeños esperados, el rendimiento mínimo aceptable.
- Se ha observado el desempeño de quien es controlado y se lo ha comparado con el estándar establecido, para determinar si está dentro de la desviación aceptada, si deberá corregir su desempeño o si es necesaria una modificación

Planeamiento estratégico
Es el más amplio de todos; abarca a la organización en su conjunto, en un proyecto a varios años de duración en el que se analizan los quehaceres, los recursos necesarios (físicos, presupuestarios, humanos). Los demás planes están subordinados a éste.

Planeamiento táctico
Es de menor nivel (en general, corresponde a gerencias o departamentos); también, de menor plazo (suele realizarse cada año), y procura organizar las acciones y los recursos de esa unidad de estructura para que ella pueda llevar a cabo sus objetivos.

Planeamiento operativo
Es la planificación de las diferentes actividades y sus tareas; es un plan para el corto plazo y procura el cumplimiento de cada una de las actividades.

que mejore el sistema, con lo cual deberá corregirse el todo, de modo de incorporar el cambio. Para efectuar la tarea de control se utilizan diversos instrumentos que permiten objetivarla.

Debemos aclarar que, en la última parte del siglo XX, con el advenimiento de los principios de la **calidad total** en las organizaciones, varía el modelo de control; pero, de ello hablaremos más adelante.

- **Principales características de la escuela neoclásica**

  - **Búsqueda de resultados concretos.** Esto no significa que, por pragmáticos, los miembros de esta escuela dejan de lado el soporte teórico de su accionar; pero sí que procuran brindar herramientas y técnicas de gestión útiles y prácticas para los administradores.
  - **Recuperación de los principios de la escuela clásica.** Se retoma la importancia que tienen en la organización: la estructura lineal y funcional, la línea y la asesoría *staff,* las relaciones de autoridad-responsabilidad, la departamentalización, y la definición de roles y funciones.
  - **Aplicación de los principios generales de la administración.** Distintos autores han identificado los principios generales que orientan las tareas del administrador relacionadas con cómo planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización.

Respecto a estos principios, dice Idalberto Chiavenato que los más utilizados –porque facilitan el trabajo del administrador– son:

- **Principios de la administración neoclásica**

Esta escuela define a la organización como un conjunto de posiciones funcionales o jerárquicas orientadas a la producción de bienes y servicios. En acuerdo con esto, establece principios propios de la organización formal:

- **División del trabajo.** Ya hemos mencionado que la especialización y simplificación de las tareas nace y se desarrolla en las propuestas de Taylor y Fayol (quien incorpora la departamentalización y la unidad de dependencia), permitiendo una mayor especialización y productividad, así como un mejor aprovechamiento de los recursos.
- **Especialización.** Cada puesto dentro de la estructura formal tiene funciones, y tareas propias y específicas. Así, se separan no sólo las tareas del operario, sino que sucede lo mismo con las actividades relacionadas con el planeamiento, la evaluación, el control de calidad, etc.
- **Jerarquización.** Hace referencia a la existencia de una jerarquía de mando, de niveles de autoridad –en ellos, quienes ejercen las jefaturas tienen funciones relacionadas con la asignación de tareas, la delegación de autoridad[23]–, la evaluación de desempeño y la asignación de recursos (físicos, económicos y humanos).

La autoridad fluye del superior al subordinado; la responsabilidad, recíprocamente, puede definirse como la obligación del subordinado de realizar las tareas que el superior le asigna.

Para que la delegación resulte exitosa, se debe delegar:

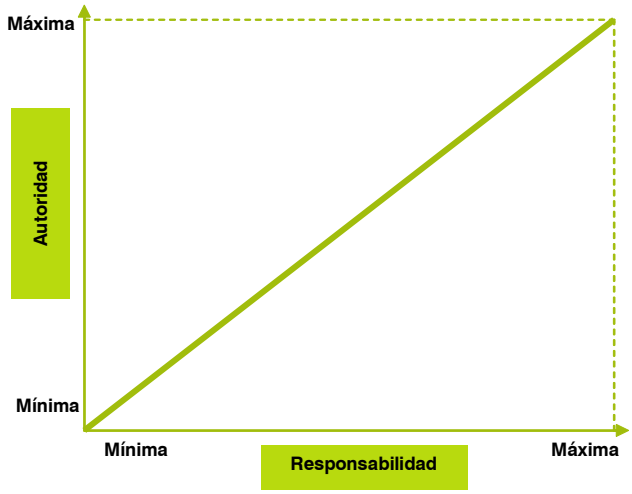
- La tarea completa a una persona.
- A la persona adecuada, atendiendo a las competencias requeridas para desempeñar el trabajo.
- Simultáneamente, autoridad para poder efectuarla[24].
- Con información, para que la tarea pueda hacerse (saber qué hacer, cómo y qué se espera como resultado).
- Orientando, asesorando y controlando el proceso de ejecución, sin esperar que la actividad esté concluida.
- Evaluando los resultados y recompensando el desempeño.

---

[23] El grado de autoridad es proporcional al grado de responsabilidad que tiene una persona en la función específica que le es asignada.

[24] Recuerde que delegamos la tarea y la autoridad, pero no la responsabilidad; ésta continúa siendo del superior

- **Distribución de la autoridad y de la responsabilidad**

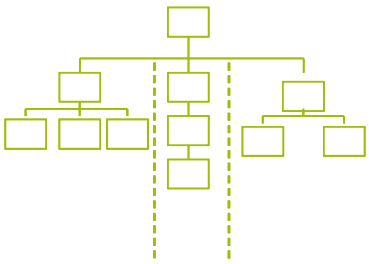


Como puede ver, se da en la administración una relación directa: A mayor autoridad, mayor responsabilidad; y, recíprocamente, a menor autoridad menor responsabilidad.

Centralización
Implica que la toma de decisiones está en la cúpula de la organización.

Descentralización
Implica que, en la toma de decisiones, también participan los niveles medios.

- **La centralización y la descentralización en las organizaciones**



La **centralización** plantea una organización lineal en la que la cadena de autoridad se relaciona con la posición relativa en la estructura y con la unidad de mando.

La centralización tiene la ventaja de que, en general, quienes toman las decisiones tienen más experiencia de mando, conocen los objetivos de la organización y evitan la duplicación de tareas.

Como contrapartida, podemos decir que quienes deciden –si no cuentan con un excelente sistema de comunicación, si no "caminan" y "escuchan"– pueden correr el riesgo de desempeñar su rol totalmente alejados de la realidad interna de la organización (desconociendo cuáles son las propuestas de mejoramiento de los procesos de producción o las competencias del personal, por ejemplo).

La **descentralización** (tendencia actual de la administración) apunta a que la autoridad, para emprender o realizar una actividad, se delegue lo más cerca del escenario donde habrá de ejecutarse. Pensemos, en el caso de las empresas multinacionales o, incluso, en las que tienen sedes en todo el país (un banco o el correo, por ejemplo). Esta estrategia organizacional evita los atrasos causados por la consulta hacia-desde la casa matriz, favorece la respuesta con un sentido local (porque se conoce el contexto), reduce el tiempo de respuesta, permite la formación de ejecutivos locales y promueve un alto grado de pertenencia –por sentirse cada miembro, una parte importante de la organización–.

- **Tipos de organización caracterizados por la escuela neoclásica**

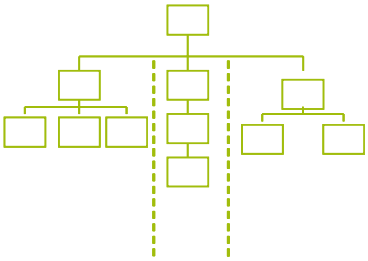
Cada organización genera un modelo de estructura en función de sus objetivos, los productos o servicios que ofrece, su tamaño (complejidad), dispersión/centralización e, incluso, su propia cultura. Además, en esta adopción de una organización formal se tienen en cuenta los principios básicos de la administración que mencionáramos páginas atrás (división del trabajo, especialización, jerarquización y delegación de autoridad y responsabilidad).

Teniendo en cuenta estos elementos la escuela neoclásica no plantea un solo modelo de organización formal sino tres; ellos son:

a. Organización lineal
b. Organización funcional o con base en la especialización
c. Organización en línea-staff o jerárquico-consultiva

Veamos cada uno de ellos en particular.

a. Organización lineal:

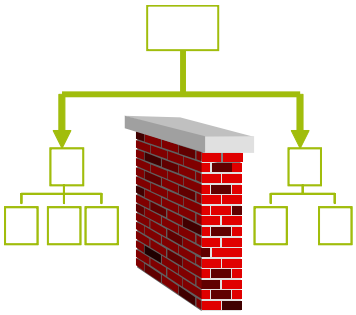


Es el modelo más antiguo y más simple. Se representa gráficamente a través del típico organigrama triangular o piramidal que muestra que, cuanto más cerca de la base uno se encuentra, son más las personas y las unidades de estructura existentes. A medida que se asciende de nivel jerárquico, disminuye el número de cargos y de unidades.

Esta forma de estructura limita las relaciones horizontales, ya que las áreas –así se encuentren en un mismo nivel– no se comunican entre sí, sino que lo hacen en forma mediatizada a través de sus superiores.

Se la llama lineal porque existe una única y clara línea de mando, de autoridad y de responsabilidad.

Las líneas de comunicación nos muestran cómo ellas tienen un sentido ascendente (los subordinados dan las novedades a sus jefes), en el que cada autoridad centraliza la información del área de la que es responsable; y, hacia abajo, en la que se transmite al personal a cargo las decisiones propias y de la organización. Cada jefatura, a su vez, transmite al superior de quien depende las comunicaciones de su área. Obviamente, la máxima autoridad de la organización (llámese Presidente, Director General, Gerente General, etc.) es quien centraliza las comunicaciones, y tiene la máxima autoridad y responsabilidad.



Este tipo de estructura tan rígida y que, de alguna manera, aísla los sectores es, en realidad, una desventaja del modelo. En particular cuando, como vimos en la primera parte del módulo, éste y el futuro son tiempos de cambios acelerados donde las respuestas institucionales deben ser rápidas y multifacéticas.

Piense que si, ante un problema de producción (que se realiza en varias etapas, las que involucran diferentes áreas), quienes llevan adelante una parte de la fase operativa en un sector no pueden compartir el problema y las posibles alternativas de solución sino a través de las reuniones de las jefaturas, esto puede demorar y hasta, a veces, entorpecer la toma de decisiones y el trabajo.

Tercerización

Contratación de personas u otras organizaciones para que realicen una actividad puntual (ejemplo: servicio de seguridad, cafetería, servicio de limpieza, realización de piezas de un motor, auditoría, producción de videos, creación y actualización de una página Web, etc.).

En general, los especialistas en administración sugieren que este modelo lineal de organización se aplique en empresas pequeñas, centradas en sólo un área de especialización, con actividades que sufren pocos cambios, o en aquéllas que mantienen una sencilla estructura interna y «tercerizan» las tareas que no son nodales para el producto o servicio que ofrecen.

b. Organización funcional o con base en la especialización:

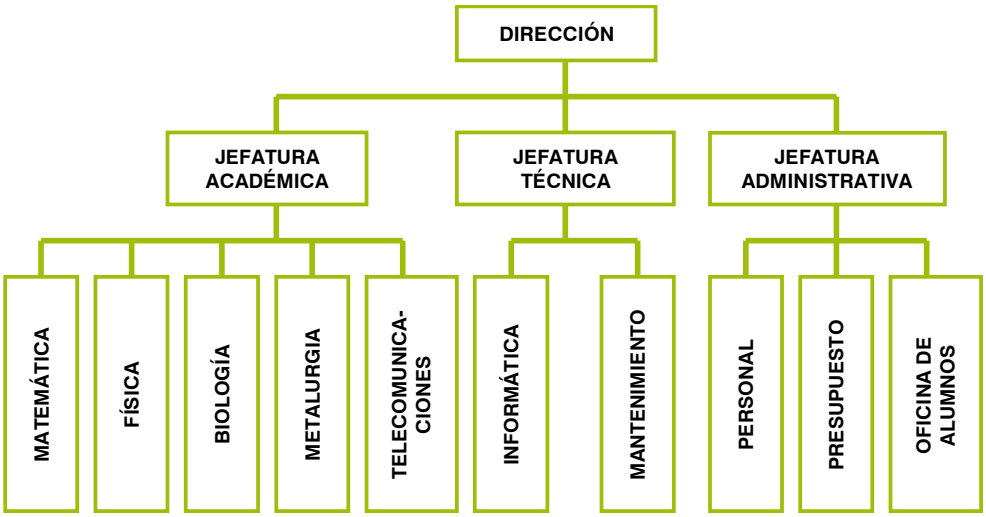
Este modelo surge como respuesta a la rigidez del lineal antes analizado, que no permite dar las respuestas rápidas que se requieren en la actualidad.

Sin embargo, cometeríamos un serio olvido si no señaláramos que ya Taylor reconocía los problemas de la estructura lineal y la conveniencia de un modelo basado en la especialización de los sectores.

Veamos un ejemplo:

El organismo "X" se dedica a la producción de cursos de capacitación. Para ello, cuenta con una jefatura académica de la que dependen diversas unidades de estructura especializadas en distintas ciencias, disciplinas y tecnologías, así como con las jefaturas administrativa –en la que se manejan las cuestiones relacionadas con personal, oficina de alumnos y presupuesto– y técnica –que integra las unidades de informática (que se ocupa de la reparación y el mantenimiento de la red y sus componentes) y de mantenimiento (del edificio y sus muebles)–.

Si la estructura fuera de tipo lineal, podría ser similar a la siguiente:



De acuerdo con este modelo, si a un profesor del área de matemática se le descompone la computadora, debe avisar al jefe del área; éste, a la jefatura académica; ésta, a la dirección; ésta, a su vez, a la jefatura técnica; ésta, avisar a la jefatura del área informática; ésta, al técnico que finalmente hará la reparación. Entonces, el técnico va al área de matemática y hace el arreglo (siempre y cuando no necesite comprar

algún repuesto, lo que implicaría un camino ascendente y descendente igual de complejo, hasta lograr que alguien compre el repuesto, éste llegue a manos del técnico y se pueda reparar la máquina). Una vez que el técnico repara la computadora, informa –utilizando la vía jerárquica–, hasta que la dirección lo hace al área de matemática, indicando que la máquina está reparada.

Para evitar las demoras y las intervenciones de personas cuya única función es tomar un expediente e incorporarle otra hoja con una nota del tipo: "Tomado conocimiento, pase a...", "Tomado conocimiento, elévese a...", se plantea un nuevo modelo de estructura en la cual sus unidades se reconocen no sólo por sus conocimientos y funciones, sino también por su especialización.

Así, en este modelo, lo que se pretende es acelerar los procesos, evitar la intermediación y que, ante un problema, en lugar de seguir la vía jerárquica lineal, quien tiene la dificultad consulte con el área donde están los especialistas en el tema. En el caso anterior, el profesor de matemática al que se descompone la computadora, debería llamar directamente a la jefatura del área de informática.

El flujo de actividades que se logra así, si bien es mucho más rápido, también es mucho más complejo; porque, por ejemplo, todo aquel que requiere algo de «Personal», se comunica directamente con ese sector. Por otro lado, también puede suceder que, si el jefe del área técnica requiere información de un especialista del área de presupuesto, lo convoque y le pida el trabajo.

Para que los resultados sean en verdad eficientes, se requiere que alguien centralice "los haceres"; alguien que diga: "Juan hace primero la tarea X", "Pedro hace primero la tarea Y", "María hace primero la tarea Z"; o sea, que asigne prioridades. De lo contrario, si por amistad, por simpatía, por descuido, todo aquel que necesita algo se acerca a María, a Pedro o a Juan, se pierden de vista los objetivos y las prioridades, y Jorge, que hizo el pedido por la vía correspondiente, se cansa de esperar que le llegue el turno. También suele suceder que Juan tiene diez trabajos por hacer, y Pedro ninguno y lee el diario. Vale decir que la jefatura no sólo asigna prioridades sino que trata de hacerlo en forma equitativa.

En esta forma de organización, los sectores y las personas que se desempeñan en ellos pueden adquirir un alto grado de especialización y centrar su labor de manera de no dispersar sus esfuerzos. Las jefaturas, por otra parte, no son asumidas por generalistas sino por profesionales de cada especialidad.

Los problemas que surgen por efectuar tareas a diferentes jefes, pueden llegar al «tironeo» del empleado, lo que hace que, muchas veces, el jefe directo pierda autoridad, en particular cuando éste tiene un nivel jerárquico inferior al de los requirentes.

Además, ese proceso de brindar un servicio especializado a todas las unidades de la estructura, si no está bien controlado, puede llegar a producir que "Juan" diga que está trabajando en el lugar "X", cuando en realidad toma café en el bar. (No nos diga que no le ha pasado en algún trabajo tener que "rastrear" a personal de servicios internos; que está acá, que no, que justo fue para allá, que no, que a esa hora fue a comprar un repuesto...).

Otras veces, si se reciben indicaciones de varios jefes, se tiende a seguir y obedecer al más carismático, al mejor líder, al más autoritario (hasta por miedo a perder el empleo), al que se sabe que tiene llegada directa al director, al más claro en sus consignas. También puede suceder que se efectúan consultas sobre temas diversos a

quien no es el superior del área de pertenencia y que, por lo tanto, desconoce la especialidad.

La problemática es tal, que pueden llegar a producirse fuertes conflictos entre quienes solicitan los trabajos (digamos, "luchas de poder"). Estas luchas de poder, en realidad, lo que generan es confusión y una pérdida de la visión de conjunto, y propician el individualismo, en particular en el nivel de las jefaturas.

Si bien este modelo tiene aplicación (en particular, en empresas norteamericanas), por las razones antes expuestas, ocasiona problemas de control, especialmente en las empresas grandes. Es por ello que la **organización funcional** se suele utilizar cuando las organizaciones son pequeñas, ya que en ellas el control y la supervisión son mucho más directos y permanentes.

Más adelante veremos el modelo matricial en el cual, al trabajar por proyectos de alguna especialidad, mientras éste dure, un área y una persona dentro de ella, asumen la autoridad y la responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos, y a este proyecto se incorpora personal de distintas áreas que, en ese período, está bajo su mando.

c. Organización en línea–*staff* o jerárquico-consultiva:

Éste es, en la actualidad, el modelo de estructura más utilizado. En él se han tratado de reunir las ventajas de los dos modelos antes analizados.

La inclusión de órganos consultivos de apoyo a la gestión de las organizaciones es muy antigua, ya que la encontramos hasta en las tribus indígenas, cuyo jefe era acompañado por un consejo de ancianos.

Estos consejos de asesores (órganos de apoyo y consulta), que no forman parte de la línea (órganos de ejecución que concretan los objetivos institucionales), se ocupan de asistir a las jefaturas, proveyendo información útil para la toma de decisiones, asesorando en la elaboración de los planes institucionales y brindando servicios especializados. Se debe recordar que estos grupos de trabajo pueden ser internos o externos. Vale decir que pueden ser parte de la planta de personal o ser contratados –como *empresa consultora, por ejemplo–,* para que realicen una determinada actividad puntual (por ejemplo, de auditoria, que permita tomar decisiones respecto de un determinado sector o un plan de publicidad de productos).

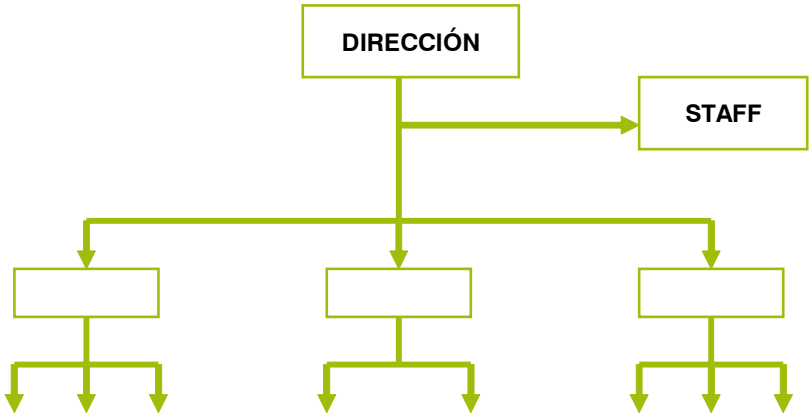
Las funciones que puede cumplir el *staff* en una organización se relacionan con actividades de:

- **planificación y control** (financiero, de producción, de mantenimiento, de calidad, etc.),
- **monitoreo** (seguimiento de procesos, elaboración de informes de investigación para la toma de decisiones de los órganos de línea responsables),
- **consultoría y asesoría** (orientaciones y recomendaciones especializadas al personal de línea),
- **especializadas** que no se realizan en la línea.

Una primera visión de **la estructura línea-staff** sería:

Línea. Staff

De modo general, el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. Su actividad consiste en decidir, dirigir, ejecutar, hacer. Su autoridad es ejercida sobre personas, principalmente. El área de staff no necesita esa autoridad ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados (....) Por lo tanto, el hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes. Chiavenato, Idalberto. Op. Cit.



En ella, la dirección tiene un grupo asesor que monitorea al conjunto, o realiza trabajos sobre temas especiales y eleva sus informes y sugerencias para la toma de decisiones de la máxima autoridad institucional.

Otra forma más moderna de visualizar el modelo se logra tratando de responder la cuestión: ¿Cuáles son, para esta institución, las áreas centrales que permiten el cumplimiento de su misión, y cuáles las secundarias o de apoyo?

Veamos un ejemplo...

Imagine una fábrica donde se producen tomates en lata. Su misión es, obviamente, comercial. Digamos que esta misión podría ser: *Producir tomates enlatados de la mejor calidad y el más bajo costo de mercado.*

Indudablemente que, para el cumplimiento de esta misión, resultan centrales las unidades de estructura:

- Producción
- Compras
- Ventas
- Control de calidad

¿Por qué son centrales estas cuatro áreas?

Porque el objetivo no es sólo producir latas de tomate, sino que éstas sean de calidad, con lo cual "Compras" no puede comprar cualquier materia prima (por más que sea de mucho menor costo), sino que su compra está condicionada por la misión. "Ventas", por su parte, debe lograr que los precios en el mercado sean competitivos y para ello tendrá que esforzarse para colocar la mayor cantidad de cajas de latas. Por último, ya que constituye uno de los factores determinantes es la calidad del producto, el control que se efectúe de cada proceso es igualmente nodal para el cumplimiento de la misión.

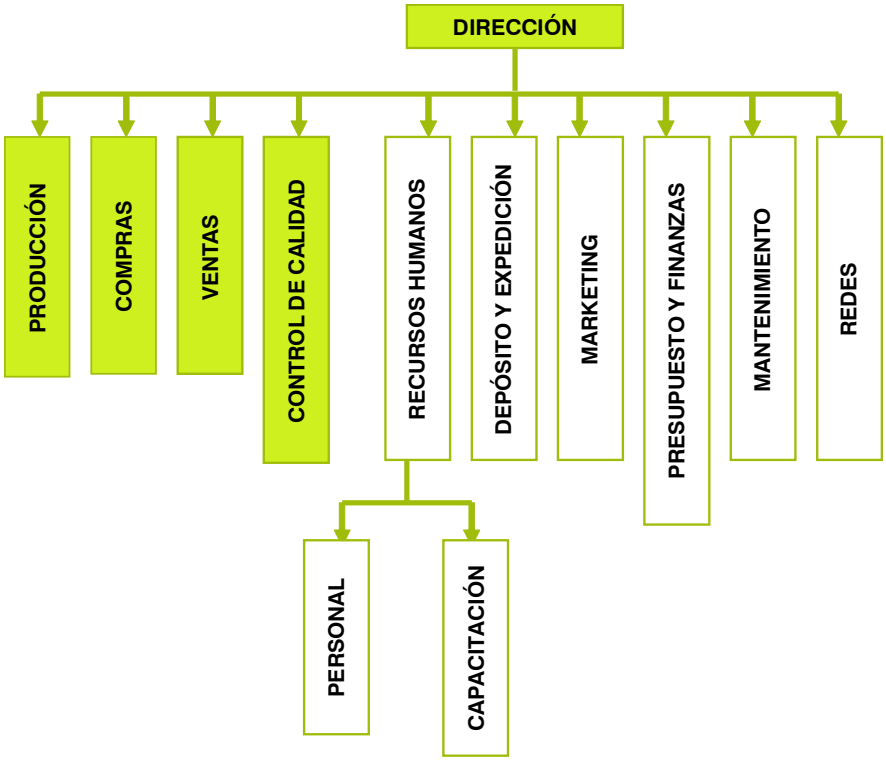
Tenga presente que, en las instituciones actuales, el control de calidad se efectúa en cada unidad de la estructura y no es responsabilidad de un área en particular, por lo cual ese "bloque" desaparece del organigrama.

Sigamos con las áreas de la fábrica de latas de tomates y su función. Coadyuvan al logro de la misión y actúan como unidades de apoyo:

- Depósito y expedición
- Recursos humanos (Personal y Capacitación)
- Marketing
- Presupuesto y finanzas
- Mantenimiento
- Redes
- Etc.

Según esta propuesta, las áreas de la línea son:

Mientras que el *staff* lo conforman las siguientes áreas de soporte o secundarias:



¿Cómo se pueden integrar las estructuras con unidades de línea y *staff*? Por un lado, se mantiene el **principio de autoridad única o unidad de mando.** Esta autoridad de mando, que se materializa en la existencia de un jefe y varios subordinados, se da tanto dentro de las unidades de estructura centrales de línea, como en las de *staff*. En nuestro ejemplo, "Producción" tiene un jefe y empleados bajo su responsabilidad y autoridad; pero también los tienen "Depósito y Expedición" y "Presupuesto y Finanzas".

Como puede verse en este modelo, todos los órganos (de línea y de *staff*) tienen autoridad y responsabilidad sobre su personal; pero, cada unidad de estructura recibe el apoyo, el asesoramiento y los servicios especializados de las áreas *staff* que se abocan a algún tema particularizado.

Volvamos a nuestra fábrica de latas de tomates para considerar esta interacción.

"Marketing" es una unidad *staff* a la cual se le ha encargado hacer un estudio de mercado para saber cuáles son los gustos de la población de Paraguay y cuáles los "nichos vacíos" –ya que se está tratando de vender productos a ese país del MERCOSUR–. Efectuado el trabajo de investigación *in situ*, el área identifica intereses y productos faltantes: salsa de tomate con orégano y ajo; puré de tomates con cebollas, laurel y pimienta en grano; tomates enteros con finas hierbas; y salsa de tomates con anchoas. Su informe de asesoramiento a la Dirección, sin duda, va a modificar la labor rutinaria del área de producción y también hará lo propio con "Compras" y "Ventas" (que deberán capacitar a su gente para otros clientes y productos), afectando a "Control", que también tendrá que analizar nuevos productos.

Claro que el informe también afecta a las áreas de *staff.* Piense, por ejemplo, en "Recursos humanos" y sus dos sectores: "Capacitación" –que tendrá que multiplicar su oferta– y "Personal" –que, seguramente, se verá afectado; porque abastecer a otro país implica un crecimiento exponencial de la producción, con lo que posiblemente la fábrica deba trabajar bajo un régimen de producción de veinticuatro horas diarias y tres turnos de trabajo–. Este sector (o una consultora en quien se tercerice la actividad), deberá buscar las personas que se requieren para completar la planta, publicará los avisos, realizará las evaluaciones técnico–psicológicas a los candidatos y una preselección, para que, luego, cada unidad de estructura se decida por el candidato que le parezca más adecuado a sus necesidades.

Esta multiplicación de las actividades implica, también, un mayor desgaste de las máquinas y de sus componentes, con lo cual también se ven afectados "Mantenimiento" y "Presupuesto" –que debe comprar más repuestos y pagar más sueldos, por ejemplo–.

Ya ve que estamos diseñando un juego de piezas en las que la acción diferenciada de una de ellas modifica o afecta el accionar de otras, sean de línea o de *staff.*

Actividad 9

- Piense, ahora, en una escuela como organización. ¿Cuál es su misión?
- De acuerdo con ella, identifique las áreas centrales de línea, y las de soporte o *staff.*
- Analice el accionar de alguna de las áreas de *staff* y determine qué tipo de consulta se le puede hacer por su especialidad y cómo su respuesta puede modificar el accionar del área requirente.

- **La departamentalización en la escuela neoclásica**

La designación de **departamento** es genérica ya que, según el tamaño de la organización y la complejidad de la estructura, ésta pude indicar una relación jerárquica definida y facilitar la homogeneidad (cuando en la misma unidad se desempeñan todos los que realizan el mismo trabajo, en el mismo proceso, para los mismos clientes y en el mismo lugar).

Departamento
Es un área, una unidad de estructura de la organización, que se encarga de la realización de tareas específicas, bajo la autoridad y responsabilidad de un jefe.

Existen diversos tipos de departamentos, los que pueden clasificarse en:

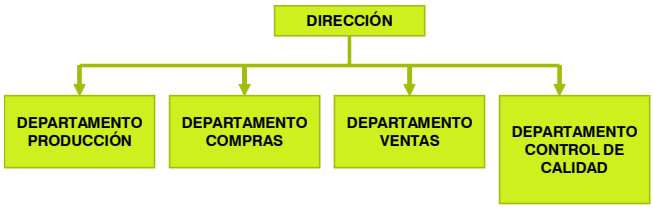
Departamentalización por:

a. Funciones
b. Productos o servicios
c. Localización geográfica
d. Clientela
e. Fases de proceso
f. Proyectos
g. Matricial

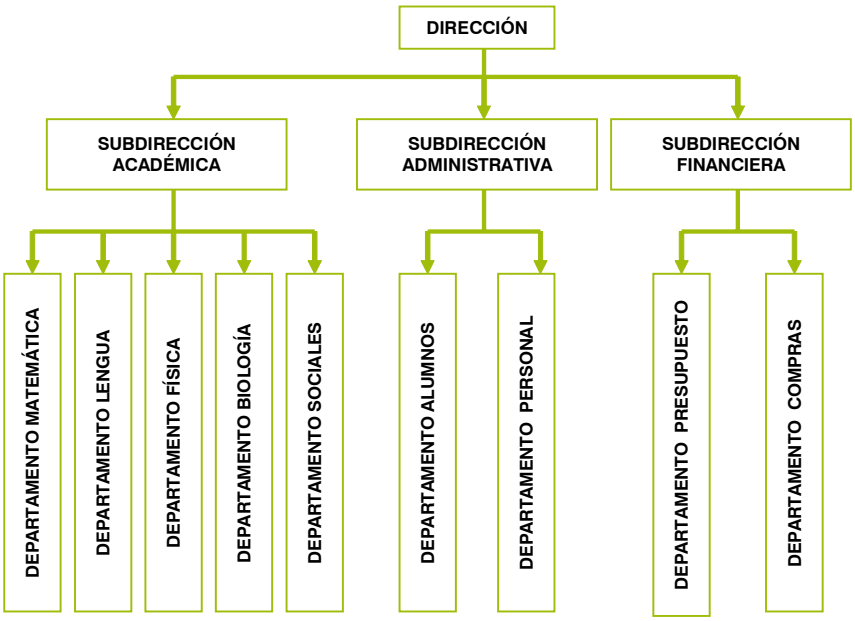
Veamos cada caso en particular.

a. Departamentalización por funciones:

Es el criterio de organización más utilizado en las organizaciones. Consiste en agrupar las actividades y tareas principales que se desarrollan en la organización, atendiendo a su misión y objetivos. Así, volviendo a nuestra fábrica de latas de tomate, identificamos los siguientes departamentos:



Podríamos pensar en una escuela, en cuyo caso los departamentos serían, por ejemplo:

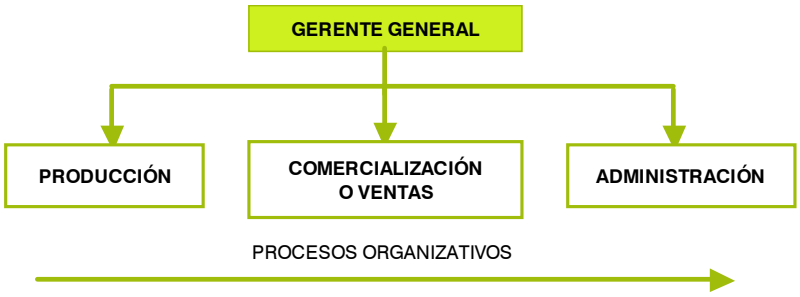


En un club podría ser:

Las tres funciones clásicas de una empresa son:

- Producción
- Comercialización
- Administración

Gráficamente, sería:



Pero, la realidad muestra que:

- Los procesos organizativos y productivos atraviesan todos los sectores.
- Los distintos subsistemas (producción, comercialización y administración) se necesitan unos a otros; por ejemplo, "Marketing" determinará qué tipo de producto requiere el mercado y es esa información la que será un insumo fundamental para que "Producción" pueda responder con su trabajo a la demanda social. Pero, por otro lado, si "Personal" no incorpora a gente especializada para hacer el trabajo, si "Compras" no se ocupa de la materia prima, si "Tesorería" no decide que se disponga del dinero necesario para adquirir los insumos de producción, no habrá producto. Ahora bien, si tenemos el producto pero "Ventas" no busca los clientes, o si "Despacho y distribución" no lo pone en las góndolas a tiempo, se pierde el negocio. Queda claro, entonces, que hay una fuerte dependencia interna y por ello hablamos de **procesos organizativos transversales.**

Este modelo de departamentalización parece más apropiado para las empresas que tienen pocas líneas de productos o servicios y en las que, además, éstos tienen poca rotación.

Considerando que esta departamentalización se basa en la reunión de especialistas en la misma temática, debemos tener en cuenta:

Sus ventajas:

- cada empleado tiene un solo jefe,
- su producción es de mejor calidad,
- se aprovechan al máximo los conocimientos de los recursos humanos existentes, y los equipos y máquinas necesarios para el cumplimiento de las diferentes tareas,
- se concentra la atención del personal en tareas específicas, evitando la dispersión de los especialistas en funciones secundarias o colaterales.

Por otro lado, tiene la desventaja de limitar el intercambio horizontal con otras unidades de estructura y que, frente a un contexto tan cambiante como el actual, al no poder analizar los desafíos o las amenazas en forma interdisciplinaria, las respuestas posibles pierden riqueza en su enfoque. Además, suelen postergarse los objetivos institucionales

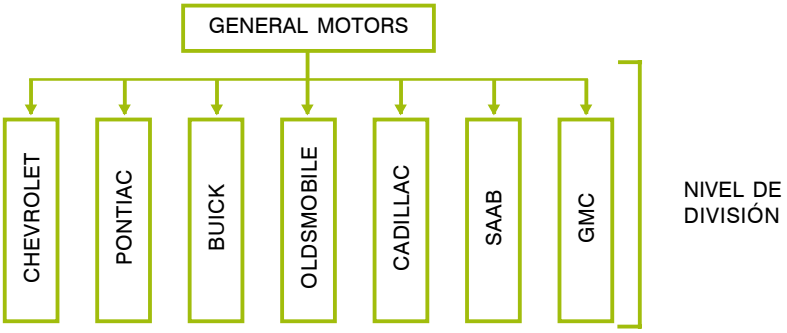
en función de los departamentales ya que cada sector sólo se preocupa de lo que él tiene que hacer, apareciendo, así, los compartimentos estancos, las "quintas".

b. Departamentalización por productos o servicios:

Esta forma de organización, muy utilizada en las grandes industrias o corporaciones, implica la creación de departamentos especializados por producto o por servicio –los que, más adelante en el tiempo, conformaron las *unidades de negocio*–.

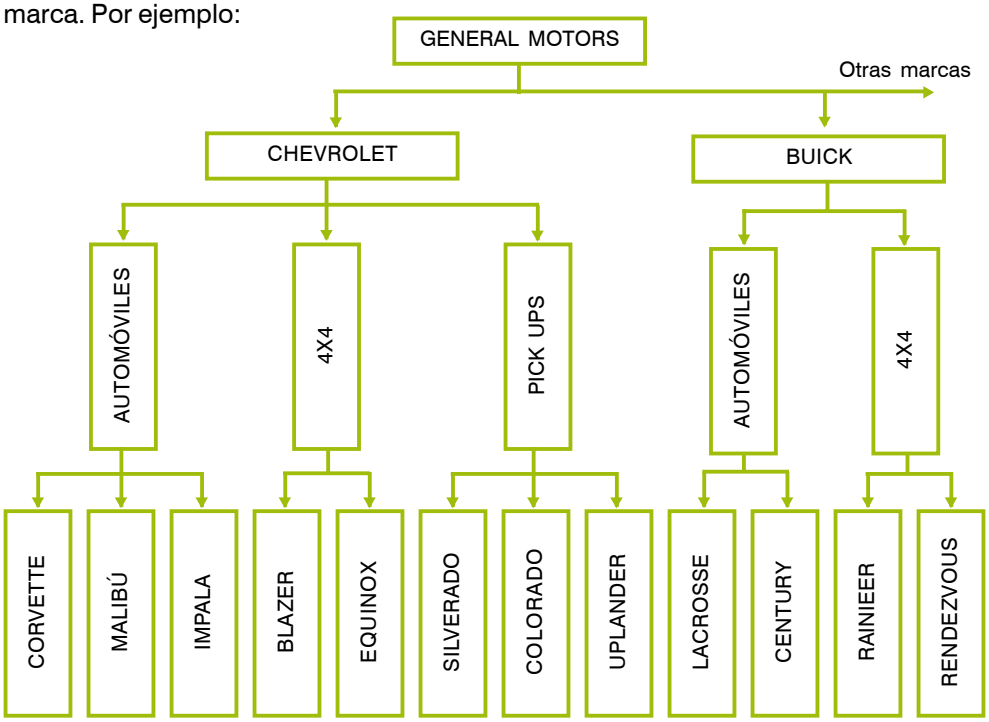
Este modelo se origina en 1921, en General Motors, empresa donde se crea la división por productos. Este ejemplo de las terminales automotrices es sumamente conocido, ya que ellas se suelen especializar por tipo de vehículo (automóviles, camiones, pick-ups, camionetas doble tracción, etc.).

Veamos (simplificado, claro) el caso de la General Motors, un grupo empresario altamente complejo. Esta empresa se integra por las siguientes unidades:

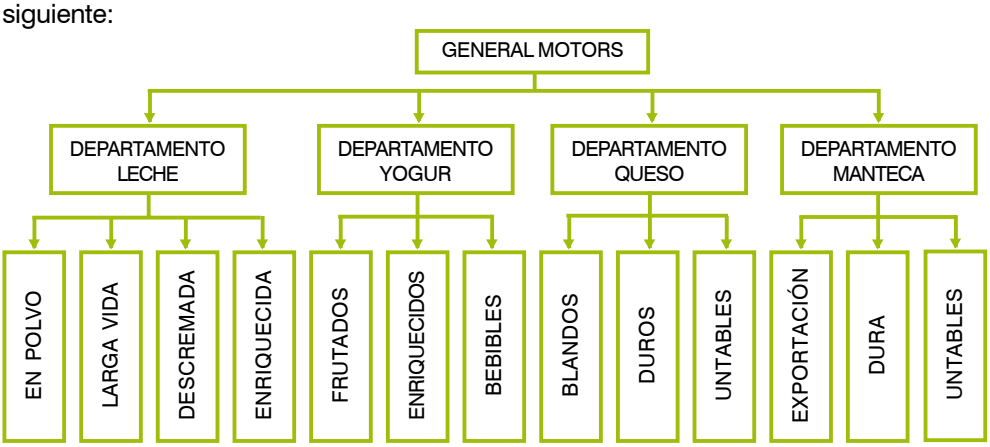


En los grandes *holdings*, como por ejemplo el Grupo Clarín, esta conjunción de las empresas del grupo sirve, por ejemplo, para pedir apoyo financiero para una. No es ella la que pide, es el grupo. Porque, si la que necesita créditos tiene problemas financieros, nadie le daría un préstamo. Por el contrario, si es el grupo (dentro del cual aparecen empresas sumamente importantes) el requirente, sí se lo otorgan. En el ejemplo anterior, no es lo mismo que el préstamo lo pida Oldsmobile que si lo solicita General Motors.

A su vez, cada línea de la empresa está dividida en los productos propios de su marca. Por ejemplo:



Una industria lechera podría tener una departamentalización por producto similar a la siguiente:

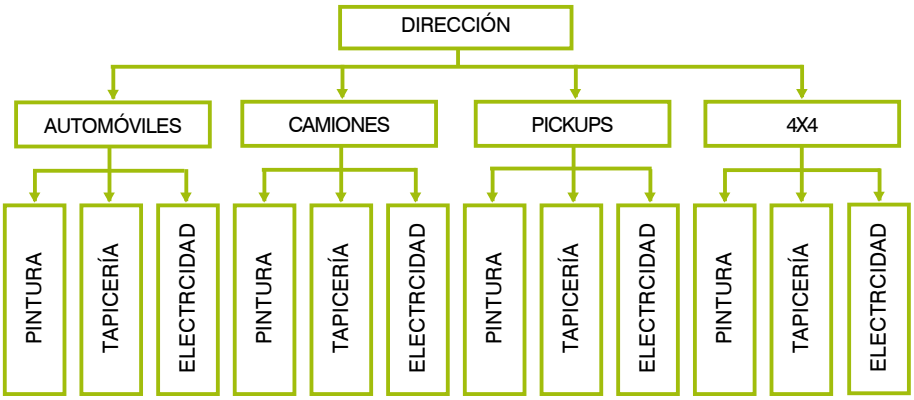


Uno de los ejemplos típicos de la agrupación departamental por servicios es el modelo de los bancos. Veamos cómo sería:

La departamentalización por productos o servicios permite concentrar los esfuerzos en un tipo de producto o servicio. En ese sector no sólo se produce (desde el diseño hasta el empaque) sino que se establecen las estrategias publicitarias y de comercialización.

Aquí, el trabajo está en función del producto y por ello las áreas trabajan integradas de modo de garantizar el éxito, así como la adecuación del producto a las necesidades del contexto social.

Uno de los problemas que se observa con este tipo de estructura es la duplicación de sectores ya que, por cada producto o servicio, suelen repetirse unidades. Por ejemplo, en una fábrica automotriz puede aparecer el sector “Pintura”, el sector “Tapicería” o “Electricidad” en los departamentos “Automóviles”, “Camiones”, “Pick-ups” o “4 X 4”. Gráficamente sería:



Este modelo, como dijimos, crea la duplicación, triplicación y hasta cuadruplicación de los sectores que conforman las distintas divisiones. Para evitar la multiplicación de los sectores, los que se repiten pasan a formar parte de la **Unidad centralizada**. Gráficamente sería:

c. Departamentalización por localización geográfica:

También llamada territorial, tiene en cuenta la región que atenderá la empresa, las características de los clientes de la zona y sus necesidades.

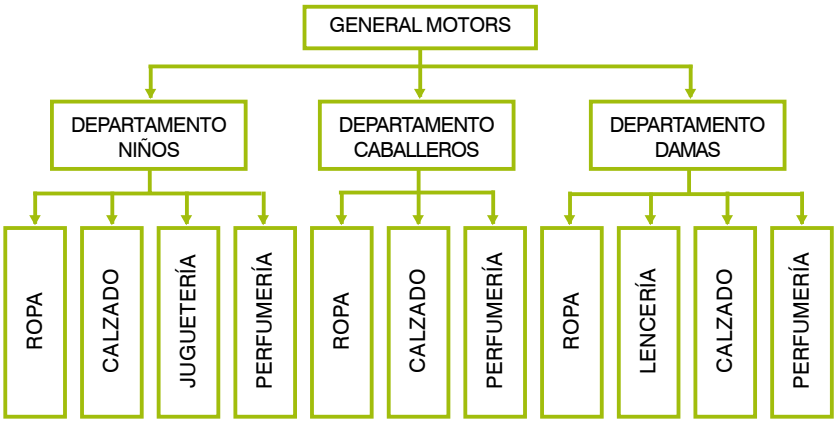
Utiliza el modelo anterior de productos/servicios pero le adiciona el componente geográfico. En general, es utilizado por las empresas multinacionales.

En la actualidad, usted sabe que incluso las terminales automotrices se han especializado por producto y por país. Esto es muy común en las empresas que poseen fábricas en los distintos países del MERCOSUR: En uno fabrican camiones, en otro automóviles de lujo y en otro compactos. La producción se concentra por modelo, en cada fábrica, y es la empresa la que exporta al mundo.

Las empresas informáticas, por ejemplo, en una región (en general, el sudeste asiático) producen los componentes del hardware, en otra hacen el ensamble, en otra tienen los centros de investigación y desarrollo de software, en otra la producción de tintas y tonner para impresión, etc. En nuestro país tenemos empresas con distintas fábricas las que, aprovechando las propuestas de diferentes provincias respecto a la exención impositiva, se han instalado y producen en cada región diferentes productos, aprovechando también la materia prima existente y/o la mano de obra calificada.

d. Departamentalización por clientela:

La forma de organización, en este caso, está centrada en los distintos tipos de clientes a los que la empresa ofrece sus productos o servicios. Un ejemplo clásico es el que ofrecen las llamadas tiendas por Departamento.

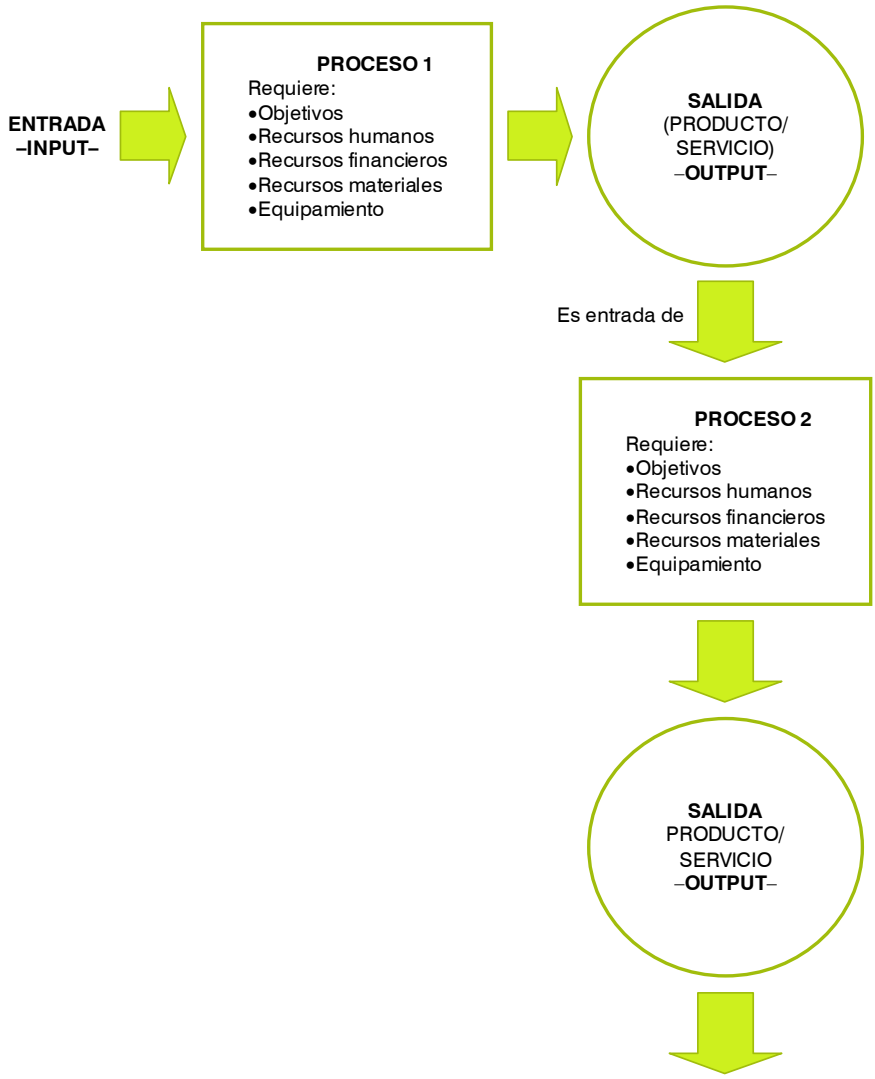


Los modelos actuales de organización tienden a alcanzar la satisfacción de los clientes (tanto internos como externos). En este caso, se trata de brindar el mejor servicio al cliente externo de la institución. Para lograrlo, se lo debe conocer muy bien, saber qué necesita, cuáles son sus gustos e intereses (lo que requiere identificarlo convenientemente dentro de la estructura socio-económica), qué productos están "de moda" para ese perfil social, cuáles son las tendencias, etc.

Una de las alternativas que se emplean hoy para poder satisfacer las diferentes demandas de los clientes surge también de la industria automotriz, la que permite la adecuación de los modelos a los pedidos de cada cliente. Si a principios del siglo XX Henry Ford ofrecía automóviles negros "o lo tomas o lo dejas", hoy se ofrece un modelo, digamos estándar, y ya no sólo se le puede elegir el color o el tapizado, sino también una serie de elementos de seguridad o confort a ser escogidos por el cliente (air bag, frenos ABS, equipo de sonido con CD múltiple, DVD y MP3, levantacristales eléctrico, aire acondicionado individual, caja manual/automática, etc.).

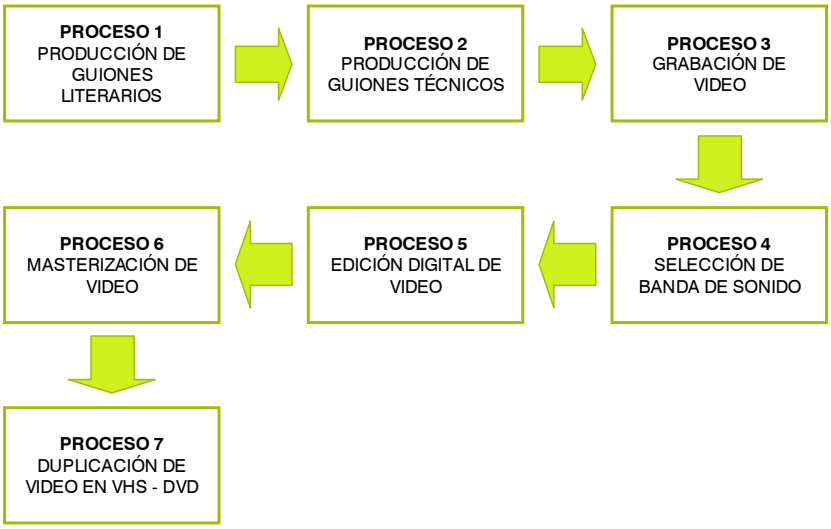
e. Departamentalización por fases de proceso:

Un proceso de producción implica la realización secuenciada de una serie de actividades, ordenadas según el momento de ejecución, los equipos que se requieren, los insumos que se necesitan y los productos que se ofrecen. Esto implica que, para cada proceso, debe darse:



Consideremos una institución productora de videos educativos. ¿Cuáles serían los procesos involucrados?

Veamos una posible resolución:



Si nos preguntamos si en una organización, una vez que se establece la secuencia de procesos, éstos permanecen fijos, la respuesta, claro está, es no. No, por varias razones; entre las más significativas encontramos dos: la evaluación tecnológica y la propia experiencia de trabajo, que permite encontrar caminos abreviados, mejores circuitos de producción y simplificación de procedimientos.

Reingeniería

Metodología por medio de la cual se evalúan los procesos de toda la organización o de parte de ella, considerando sus relaciones y reorganizándolos de manera de lograr una mayor eficiencia de éstos y de la organización completa.

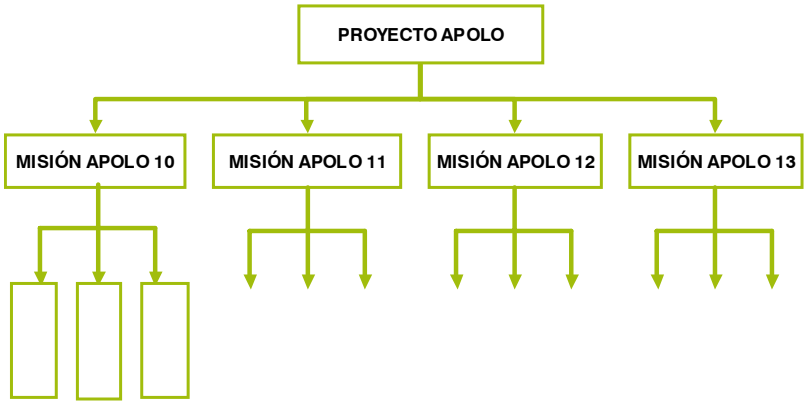
Estas variaciones dan lugar a los procesos de **reingeniería.**

Según Chiavenato, en este modelo de departamentalización, la estructura organizacional pasa a ser más chata y flexible, y las actividades –así como la formación para desempeñarlas– pasan a ser, respectivamente, multifuncionales y polivalentes, propiciándose el trabajo en equipo con énfasis en la responsabilidad grupal.

f. Departamentalización por proyectos:

Este modelo de departamentalización nace a partir de los sistemas de proyectos generados en la NASA –*National Aeronautics and Space Administration*–. En el *Proyecto Apolo*, por ejemplo, cada una de las misiones conformaba una división.

Esto podía graficarse del siguiente modo:



La departamentalización por proyectos es utilizada por las organizaciones de gran tamaño que generan productos de alta complejidad, para los cuales deben reunir grandes recursos (máquinas, espacio, materia prima, personal altamente especializado, etc.) durante un considerable período de tiempo (en general, varios años).

Además del caso antes presentado, piense en las empresas constructoras de grandes buques (petroleros, transatlánticos, etc.), de autopistas de extenso recorrido, de gasoductos, de centrales hidroeléctricas con su correspondiente embalse, de pasos transcordilleranos, de centrales nucleares, etc.

La departamentalización por proyectos, orientada a los resultados, de alguna manera encubre una departamentalización por productos, por grandes productos; sólo que, como es temporal, aunque la duración sea de varios años, cuando se concluye el producto se cierra el departamento porque ya se cumplieron la misión y los objetivos.

En general, este tipo de departamentalización es encarado por grandes empresas, con filiales en distintos países. Ellas agrupan los recursos necesarios para asumir las etapas de planeamiento, organización, ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto. En general éste, por su complejidad, se subdivide en subproyectos, responsables de la entrega en tiempo y forma de los subproductos que requiere el primero.

Teniendo en cuenta que las organizaciones que trabajan por proyectos responden a demandas puntuales, tienen que tener la suficiente flexibilidad como para adaptarse a los requerimientos de sus clientes. Esta flexibilidad implica la contratación de especialistas de alto nivel, jefaturas técnicas y operarios (en realidad, de todo un espectro de trabajadores), equipamiento de la mayor complejidad (que, a veces, no existe en el país), la búsqueda de apoyos financieros externos, etc., por el tiempo que se haya pautado en el contrato de obra.

Esto quiere decir que la empresa, una vez *entregada la llave* del proyecto terminado, si no tiene otro de la misma área profesional, deberá despedir al personal (por mejor que fuera), y paralizar sus máquinas y equipos.

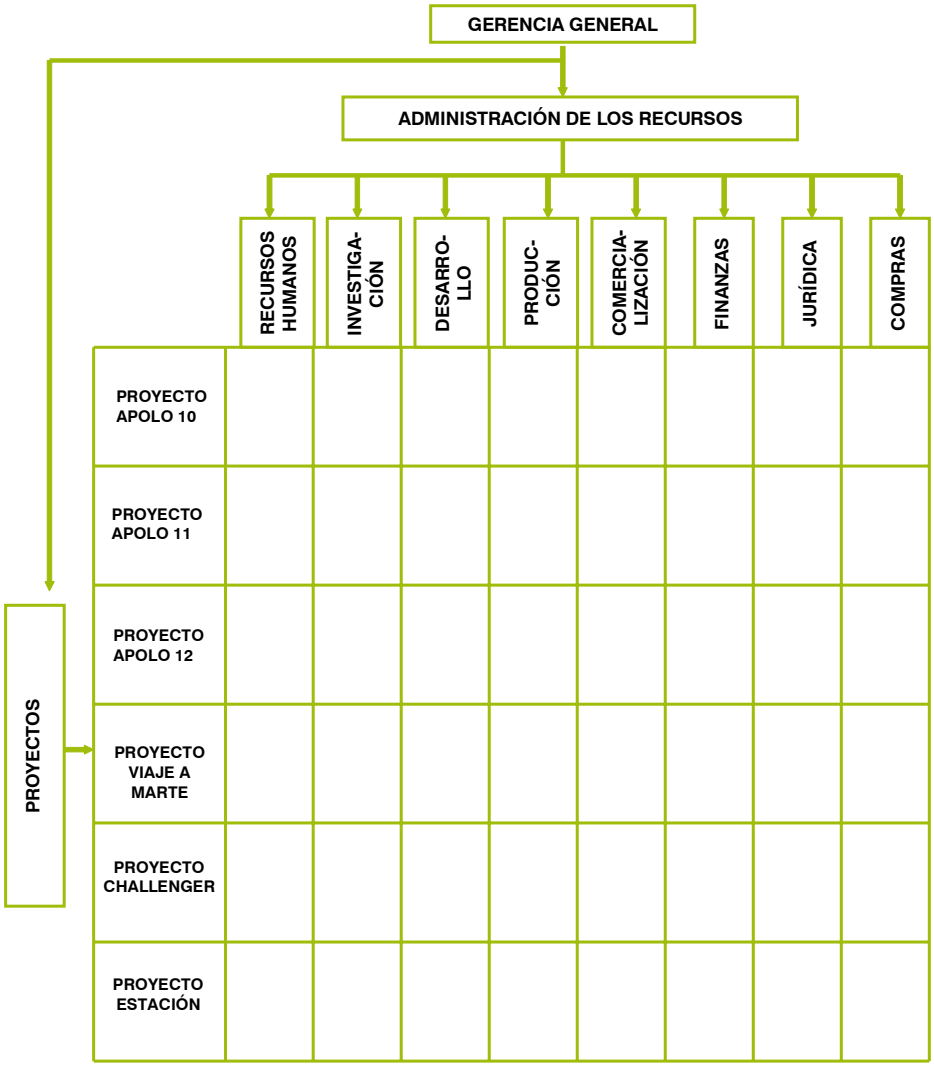
Como puede verse, este modelo genera una relación laboral inestable, insegura, a término y, por ello, una angustia que se acrecienta a medida que se va llegando al momento del final de la obra.

g. Departamentalización matricial:

Según el modelo anterior y analizando en ejemplo de la NASA, cuando los cosmonautas volvían de la Luna, el proyecto terminaba y, por lo tanto, al acabarse su función, todos eran despedidos.

El modelo matricial de organización viene a solucionar este grave problema de pérdida de recursos altamente calificados, ya que permite hacer la transferencia de los recursos de un proyecto a otro. Esto constituye uno de los aspectos más ventajosos del modelo matricial, ya que los especialistas no son «descartados» sino que son aprovechados en otros proyectos de la institución que ya conocen.

Gráficamente sería:

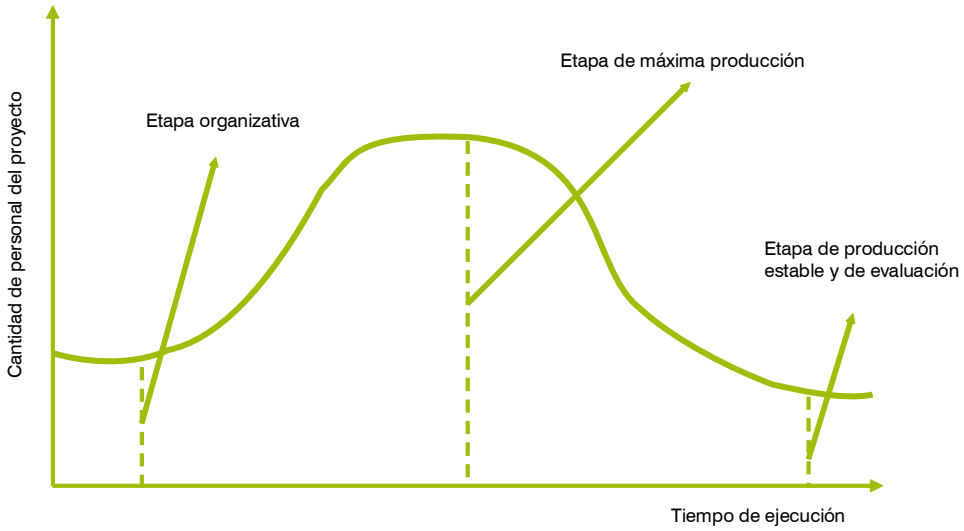


Como puede verse en la matriz anterior, por un lado, están los proyectos y, por otro, las funciones o áreas de la institución.

Respecto del personal, en realidad hay una doble dependencia; si bien los miembros de un proyecto dependen del Director de Proyecto, por su especialidad pertenecen a las distintas áreas (investigación, comercialización, producción, etc.) y todos se relacionan con la de recursos humanos.

Este tipo de matriz tiene la ventaja de que la gente puede pasar de un proyecto a otro, dependiendo esto de la necesidad que se tenga de su especialidad. Así, en el proyecto Apolo 10 habrá habido un momento donde el sector “Compras” era fundamental, mientras se construía el cohete. Después de que se compraron los componentes o se hicieron las licitaciones correspondientes, ya este tipo de especialistas no era necesario; pero, como se iniciaba el Proyecto Apolo 11, ellos podían pasar a cumplir funciones similares en el nuevo proyecto de la NASA. La movilidad del personal se define entre directores de área y de proyecto. Muchas veces, es cierto que, si la relación es armónica, los pases se hacen sin conflicto y las necesidades se cubren satisfactoriamente. Otras, se requiere la presencia de un mediador. Por ejemplo, del área de “Recursos humanos” o, incluso, de la Gerencia General.

Como hemos dicho, la cantidad de personal que un proyecto requiere difiere en los distintos momentos en los que aquél es desarrollado y en el tipo de especialidad requerido. Gráficamente, lo planteado sería:



Una de las principales ventajas del modelo matricial es que los recursos son aprovechados al máximo.

Los problemas del modelo son que, si las jefaturas abusan del poder, pueden volver a concentrarlo. En la matriz, el Director de Proyecto tiene el mismo nivel que el Director de Recursos humanos o que el de Comercialización.

Actividad 10

Este modelo de departamentalización matricial permite una extraordinaria utilización de los recursos. Lo invitamos a pensar en la posibilidad de aplicarlo en una escuela.

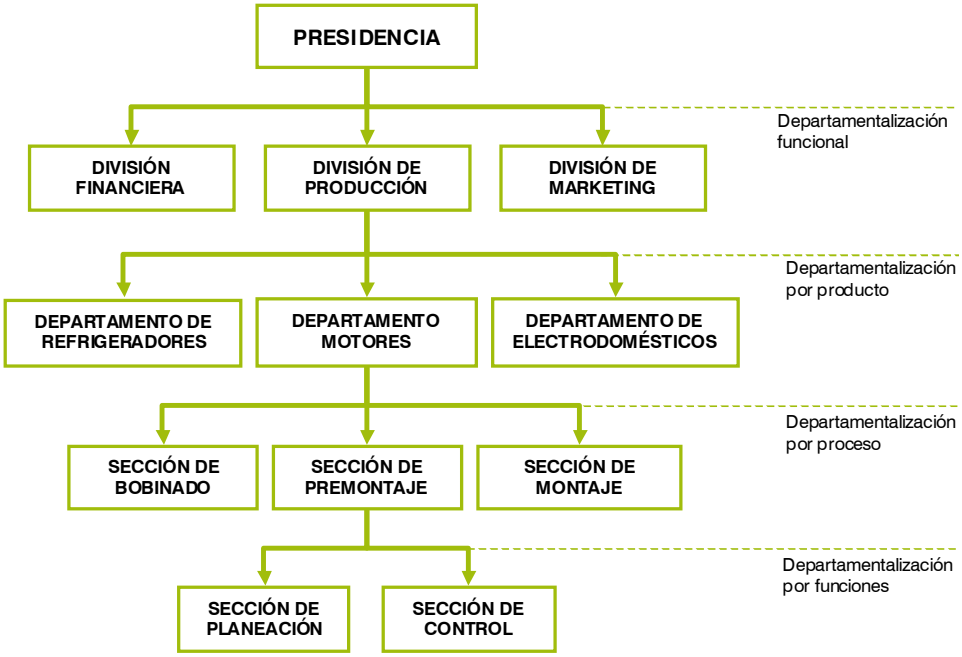
Para ello, complete una tabla similar a la siguiente:

Proyectos	**Sectores de la escuela**			
1.				
2.				
3.				
4.				

- **Conclusiones respecto de la departamentalización**

En las organizaciones actuales es difícil encontrar que se aplican modelos puros de departamentalización; lo que se aplica es una combinatoria de más de uno. Estos modelos alternativos, más flexibles, deben estar en función de las necesidades institucionales relacionadas con la organización de las actividades y con el cumplimiento de sus objetivos, ya que una institución no puede “encorsetarse”, ceñirse, a modelos que no le son útiles.

Veamos un ejemplo de departamentalización combinada, extraído del texto *Introducción a la teoría general de la Administración* de Idalberto Chiavenato:



- **La administración por objetivos o administración por resultados**

Nunca te conceden un deseo sin concederte también la facultad de convertirlo en realidad. Sin embargo, es posible que te cueste trabajo.
Richard Bach

La escuela neoclásica, como vimos, centra el esfuerzo de la organización en el logro de los objetivos. Por esto, el trabajo es considerado un medio para obtener resultados.

La **administración por objetivos** nace a mediados de los años 50, a partir de un texto de Peter Drucker: *The practice of management.*

La **administración por objetivos** implica la definición política de los propósitos que orientan a la organización, la planificación estratégica de la propuesta y su planificación táctica, la dirección, el control y la evaluación de los procesos y de los mecanismos de corrección de los desvíos respecto de los objetivos planteados.

Más adelante nos vamos a ocupar del planeamiento estratégico y de cuáles son las bases de su puesta en práctica en diferentes tipos de organizaciones.

La administración por objetivos se caracteriza por:

- El establecimiento conjunto de objetivos entre el directorio/gerente general y los distintos gerentes de área.
- El establecimiento por consenso de los objetivos de cada departamento y de sus diferentes sectores.
- La interrelación de los objetivos de los sectores de cada departamento, de los distintos departamentos de una gerencia y de las diferentes gerencias con la dirección de la organización.

- El énfasis en los procesos de control y evaluación de los resultados (proceso constante de retroalimentación entre jefaturas y subordinados).
- El someter los planes a monitoreo y revisión permanentes (proceso constante de retroalimentación entre jefaturas y subordinados que pueden modificar los planes e incluso los objetivos institucionales).
- El apoyo permanente de las áreas de *staff* a las centrales.
- La participación activa de los miembros de la organización en la toma de decisiones.
- La delegación de autoridad y responsabilidad.

Lo invitamos a considerar este cuadro comparativo sobre las características de la administración antes y después de la administración por objetivos, presentado por F. D. Barret en su artículo "The MBO time trip"[25].

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	
Antes de la administración por objetivos	**Después de la administración por objetivos**
Administración de lo cotidiano	Focalización en el futuro
Visualización hacia el interior (aisladas del entorno)	Visualización hacia fuera
Orientación hacia los productos	Orientación hacia las personas
Orientación hacia la organización	Orientación hacia los clientes
Orientación hacia las actividades	Orientación hacia los resultados
Administración de la rutina	Innovación
Énfasis en el "cómo"	Énfasis en el "para qué"
Énfasis en el dinero, las máquinas y los materiales	Énfasis en las personas, la mentalidad y el tiempo
Control centralizado, funcional y tecnocrático	Iniciativa de los subordinados
Estilo autoritario	Estilo participativo
Directrices y supervisión	Delegación y responsabilidad
Individualismo	Trabajo en equipo

Cuarto período. La escuela sistémica de la administración

Lo que desde el punto de vista de la organización es su meta específica, constituye –desde el punto de vista del sistema mayor, del cual representa una parte diferenciada o incluso un subsistema– una función especializada o diferenciada. Esta relación es el vínculo básico entre una organización y el sistema mayor del cual forma parte, y proporciona una base para la clasificación de los tipos de organización.

Talcott Parsons[26]

Para que le sea posible comprender en toda su magnitud los aportes de la escuela sistémica de la administración, comenzaremos su tratamiento a través de un título introductorio:

[25] *Barret, F. D. 1972. "*The MBO time trip". *The Business Quarterly.*

[26] *Parsons, Talcott. 1965.* Suggestions for a sociological approach of de theory of Organizations. *Aldine Publisher. Chicago.*

- **Sistema y sistema abierto**

Un sistema podría ser definido (de un modo muy sencillo, claro está) como un conjunto de elementos que interactúan, que tienen un objetivo común, que se influencian unos a otros y que, además, se relacionan con el contexto. Éste los influencia y el sistema, por dar sus resultados a ese contexto, es capaz de influenciar en él. Vale decir que, desde la dinámica, el sistema trata de mantener el equilibrio.

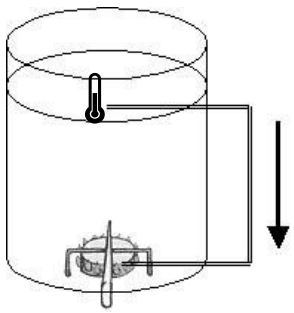
Un sistema también puede definirse como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, que realizan actividades tendientes a alcanzar un objetivo. Operan en virtud de un conjunto de entradas –*inputs*– (datos, energía o materia) y ofrecen salidas –*outputs*– (información, energía o materia) procesadas.

Cuando se define un sistema, se deben incluir: sus objetivos, la definición de sus elementos constitutivos y la dinámica de sus relaciones.

Decimos que un sistema es **abierto** cuando recibe las influencias del contexto y, además, es capaz de influenciar en él, configurándose un sistema homeostático[27].

Si hay sistemas abiertos, ¿quiere decir que hay sistema cerrados? ¿Por qué focalizar nuestro estudio de las organizaciones en los sistemas abiertos?

Para contestar estas preguntas pensemos en algunos ejemplos sencillos:

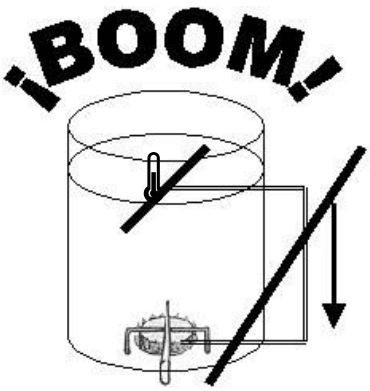


El termotanque es un sistema en el que un mechero calienta el agua hasta una temperatura previamente indicada. Cuando el agua llega a dicha temperatura, el mechero se apaga. Para que esto suceda, el sistema tiene un termostato, componente que cumple la función de medir la temperatura del agua e impedir el flujo del combustible cuando ésta ha llegado a la temperatura deseada. Cuando el agua se enfría, vuelve a encender el mechero y el ciclo se reinicia (Sistema abierto).

---

[27] *Leemos que el Doctor R. Huertas, en la página dedicada a la asignatura Fisiología humana de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de la Universidad de Granada (Curso Académico 2004-2005) dice respecto del concepto de homeostasis: "El universo en su estado actual es caótico, todo tiende al desorden. A medida que son más complejos, sus estructuras son más ordenadas. Pero, además, este conjunto de moléculas que forman las estructuras y funciones del organismo, están sometidas a un estado de intercambio dinámico con su ambiente. Primero, la construcción material concreta de un organismo (conjunto de moléculas), al estar sometida a una elevada tasa de recambio, no persiste a lo largo del tiempo; lo que persiste es la organización. La creación y el mantenimiento de la organización requieren no sólo constituyentes sino también energía. Segundo, pequeños cambios en el ambiente mismo van, necesariamente, a producir una perturbación, a la que el sistema tiene que responder.*
Esta fue, probablemente la base que motivó los estudios de Claude Bernard quien, a mediados del siglo pasado, observó la estabilidad de varios parámetros (variables de un sistema) fisiológicos –como temperatura corporal, frecuencia cardiaca y presión arteria–. Fue cuando escribió que 'todos los mecanismos vitales, por muy variados que sean, tienen un fin, mantener la constancia del medio interno (...) lo que es la condición de la vida libre'. Esto les permite a los individuos explorar más nichos ecológicos y garantizar el fin teleológico de la especie.
En 1928, un fisiólogo americano, Walter B. Cannon, acuñó el término de homeostasis para describir y/o definir la regulación de este ambiente interno. En su artículo 'Organization for Physiologícal Homeostasis', publicado en 1928 en Physiological Reviews (9:399-443), Cannon explicó que eligió el prefijo 'homeo' por su significado de semejante o similar, más que el significado del prefijo 'homo' de igual, porque el medio interno es mantenido dentro de un rango de valores más que en un valor fijo. También apuntó que el sufijo 'estasis' se debe entender como una condición y no como un estado invariable, 'condición similar' también definida como 'una relativa constancia del medio interno'.

Hasta aquí vemos cómo el sistema está abierto, recibe entradas, realiza un procesamiento de la información y emite una información de salida que es utilizada por el mismo sistema para hacer las correcciones necesarias (apaga el mechero, lo deja encendido).



¿Qué pasa si el termostato no funciona? Al encender el mechero, éste inicia el proceso para calentar el agua pero nunca recibirá información sobre la temperatura que aquélla va adquiriendo, con lo cual nunca se apagará. Al no apagarse, lo más probable es que explote (Sistema cerrado).

Un ejemplo similar es el del tanque de agua que, con un flotador, corta el flujo de agua que ingresa en él. Si el flotador falla, la bomba no deja de funcionar e ingresar agua, y el tanque se rebalsa.

En el caso de un compresor, lo que ingresa al tanque es aire a presión. El preóstato es el elemento encargado de actuar en función de la presión. Cuando ésta llega a la medida establecida previamente, deja de ingresar el aire (Sistema abierto).

Obviamente, si el preóstato no existe o está descompuesto, el sistema no recibe información de cuál es la cantidad de aire a presión que contiene, el aire continúa entrando y el tanque puede explotar. (Sistema cerrado).

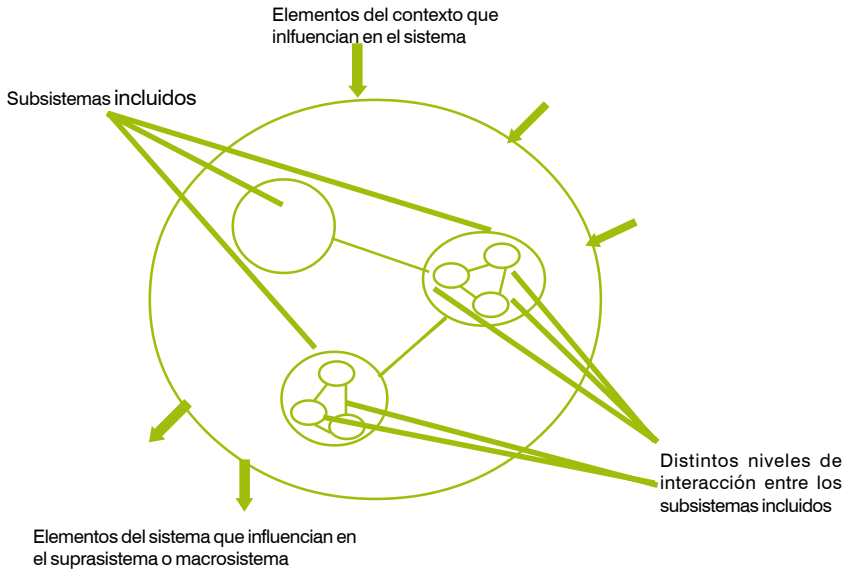
www.youngerkarom.ro

Y, ¿en educación? Pensemos en la diferencia entre una conferencia (comunicación unidireccional) en la que alguien expone un tema y no comprueba si su audiencia ha comprendido algo de lo dicho, y un docente en su clase, que explica, pregunta a su alumnos, hace que ellos realicen tareas para comprobar si comprendieron, pide ejemplos, hace representar gráficamente lo planteado, etc. Los resultados obtenidos a partir de las respuestas de sus alumnos permiten al docente comprobar que sus explicaciones han sido comprendidas o no, en cuyo caso deberá volver a explicar el tema, utilizando otras estrategias (sistema abierto). Si el docente no corrobora que los alumnos han entendido sus explicaciones, seguirá con la misma metodología, el mismo nivel de discurso, suponiendo que le entendieron y cada vez será menos comprendido (sistema cerrado).

En respuesta a la pregunta: *¿Por qué focalizamos nuestro estudio en los sistemas abiertos?,* diremos que porque tanto en la naturaleza como en el mundo artificial los sistemas tienden a relacionarse con su contexto, a recibir información de él, a retroalimentarse, de modo de poder ajustarse a los cambios, a autorregularse, a mantener su homeostasis.

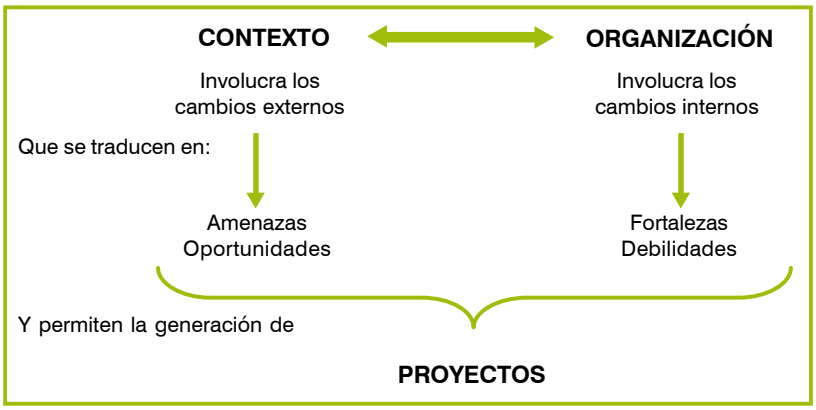
En los sistemas cerrados que hemos visto en los ejemplos anteriores se observa una situación de **entropía,** que implica que los componentes del sistema pierden su integración y comunicación, con pérdida de energía, lo que lleva a su desintegración y desaparición.

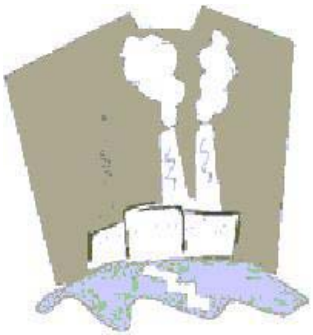
Las dimensiones del sistema dependen de la decisión de quien lo estudia. Así, el sistema solar es un sistema, el planeta Tierra es un sistema, el continente americano es un sistema, Argentina es un sistema, la provincia de Corrientes es un sistema, la ciudad de Ituzaingó es un sistema, la familia Fernández es un sistema. Sin embargo, claramente podemos diferenciar distintos niveles de tamaño y de complejidad entre unos y otros. Asimismo, es posible ver cómo se influencian (de grande a pequeño y de pequeño a grande), cuando se da el caso:



- **Los sistemas organizacionales**

Desde este concepto de sistema abierto, resulta más fácil revisar las mutuas influencias que **contexto y organización** ejercen uno sobre otra y viceversa.





La fabricación y comercialización de latas de tomate. www.turar.com

Analicemos a través del ejemplo de la fábrica de latas de tomate las influencias que los distintos componentes de un sistema-empresa ejercen unos sobre otros y qué estrategias se ponen en juego para mantener su homeostasis.

Como ya veíamos, para fabricar y comercializar latas de tomate entran en juego diversos componentes y procesos. Para lograr el objetivo de vender en el mercado más latas, que éstas sean de buena ca-

lidad y a bajo precio de venta, se requiere una distribución del trabajo en distintos campos de especialización, por ejemplo:

- **Compras.** Este sector es responsable de comprar tomates de buena calidad y a bajo costo. Busca los proveedores que sean capaces de suministrar en tiempo y forma los tomates, a un precio previamente establecido y con un control de calidad que supere un estándar de "X". Hace lo mismo con los demás elementos de materia prima requeridos para elaborar el producto final.
- **Producción**. Este sector es responsable de preparar el producto. Por lo tanto, verifica que la cocción sea la suficiente (que no se pasen ni estén medio crudos), que la cantidad de sal y otros condimentos sea la adecuada en tipo y cantidad, que los tomates hayan sido lavados adecuadamente, etc.
- **Empaque.** Este sector es responsable de verificar que en cada lata haya la cantidad correcta de producto (en peso por pulpa o en unidades de tomates), que el vacío se produzca adecuadamente, así como la esterilización de las latas. También verifica que las etiquetas se correspondan con el producto, que estén bien ubicadas, etc.
- **Almacenamiento**. Este sector es responsable de guardar/estibar la producción, de modo tal que la más antigua sea la primera que salga y la nueva vaya hacia el fondo. Además, debe verificar las fechas de vencimiento para evitar que salgan productos vencidos o a punto de serlo.
- **Ventas**. Este sector es el responsable de visitar clientes, ofrecer la mercadería, "conquistar el mercado", solicitar a "Almacenamiento" el envío de los pedidos, advertir a "Compras-producción" la conquista de un nuevo cliente que requerirá el aumento de la producción o la elaboración de un nuevo producto.
- **Marketing.** Es responsable de la búsqueda de nuevos mercados, de estudiar el contexto e identificar qué aspectos del producto son los que los clientes buscan, qué tipo de envase es el más impactante, qué tipo de producto tendrá más venta porque es un nicho vacío en ese lugar, etc.
- **Personal**. Es el sector que controla el cumplimiento de los miembros de los distintos sectores y efectúa las contrataciones ante los requerimientos de cada uno.
- **Limpieza**. Se ocupa del aseo de los distintos sectores de la fábrica.
- Etc.

Cada uno de los sectores de la fábrica es responsable de una parte del todo. Sin embargo, los objetivos que debe alcanzar cada uno apuntan al logro del objetivo general: *Producir y vender más y mejores tomates en lata, y a un buen precio de mercado.*

Estos procesos están tan relacionados, que el no cumplimiento por parte de un sector responsable, afecta el logro del siguiente o de los otros. Veamos:

- **Compras**. Si este sector no compra tomates de buena calidad y a bajo costo, si no busca proveedores que sean capaces de suministrar en tiempo y forma los tomates, a un precio previamente establecido y con un control de calidad que supere un estándar de "X", seguramente puede pasar que:
    - Los clientes (almaceneros o supermercados) compren una primera tanda de la producción; pero, ante la queja de sus clientes, no vuelvan a comprar otra vez, con lo cual podría producirse la quiebra.
    - Si los proveedores no suministran regularmente la materia prima, "Producción" no podrá cocinar, ni "Ventas" vender. "Ventas" podrá ofrecer, esperando que los demás cumplan con sus tareas dentro del proceso general; pero, si no lo hacen, no podrán volver porque no les comprarán nada.

- La falta de materia prima paraliza la fábrica.
- Si el precio no es el establecido y el producto final es más caro de lo propuesto por "Marketing", "Ventas" no podrá colocarlo en el mercado porque la competencia ofrece productos similares a mejores costos.
- Si las compras se hacen con materia prima por debajo del estándar de calidad fijado, "Producción" no podrá ofrecen un producto de buena calidad, ya que ésta se adecuará a la calidad de los tomates adquiridos.

- **Producción**. Si el sector no verifica que la cocción sea la suficiente, que la cantidad de sal y otros condimentos sean los adecuados en tipo y cantidad, o que los tomates hayan sido lavados adecuadamente:
  - El resultado final es un producto que, aunque tenga un bello empaque –porque la labor del equipo de ventas ha sido magnífica–, se comprará una vez, pero no habrá una segunda oportunidad y se perderán los clientes.

- **Empaque.** Si el sector responsable de verificar que en cada lata haya la cantidad correcta de producto, que el vacío se produzca adecuadamente, así como la esterilización de las latas, o que las etiquetas se correspondan con el producto, no cumple con su parte del proceso correctamente:
  - Provocará que la labor de marketing haya sido inútil.
  - Será responsable de que "Ventas" no pueda, como en el caso anterior, volver a ofrecer sus productos a los mismos clientes.
  - Tendrá un altísimo nivel de devoluciones y la consiguiente pérdida de capital. Posiblemente, la empresa vaya a la quiebra.

- **Almacenamiento.** Es responsable de guardar/estivar la producción y de verificar las fechas de vencimiento para evitar que salgan productos vencidos o a punto de serlo. Porque, si esto ocurriera:
  - Los productos más antiguos se quedan almacenados, con lo cual se produce una gran pérdida de dinero porque se vencen sin haber sido comercializados. Esto, si bien no afecta a los clientes, ni a "Ventas", ni a "Marketing", ni a "Compras" o "Producción", afecta, por las pérdidas que produce, al todo y puede llevar a la quiebra a la organización.
  - Si se mandan latas vencidas o a punto de serlo, se pierde el cliente y el trabajo de "Ventas" se ve fuertemente afectado.

Ejemplos similares de distintos procesos que se integran para el logro de este objetivo se podrían dar con los demás sectores; ventas, marketing, personal, limpieza, etc.

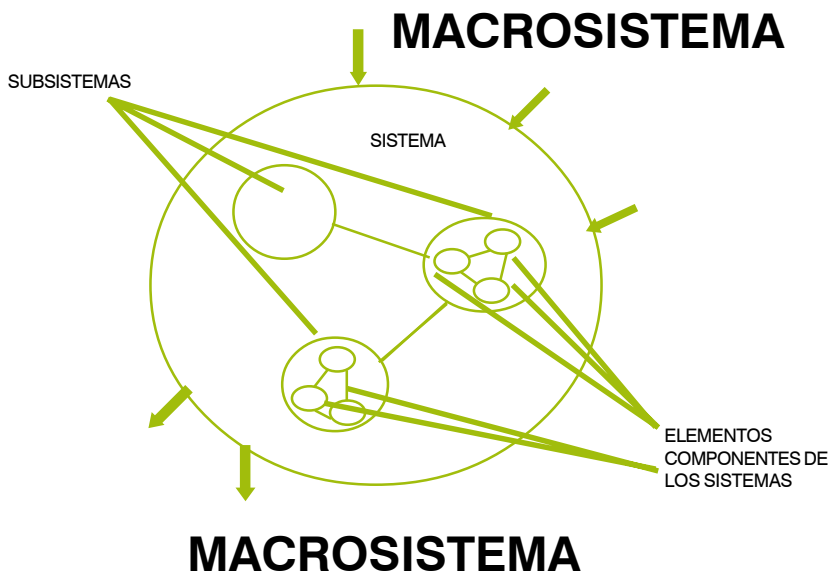
Hemos visto, en un ejemplo muy simple, cómo los diversos sectores de la propia empresa se afectan mutuamente, cómo el contexto incide en su desempeño y cómo, en este interjuego con él, no sólo se ve afectado el trabajo sino también el futuro del propio sistema en su conjunto.

En este tipo de enfoque interjuegan tres términos:

- Sistema,
- suprasistema o macrosistema,
- subsistema.

Del **sistema** ya dijimos que es nuestro objeto de estudio, sea éste un microorganismo, una empresa, un curso de una escuela, el sistema digestivo, etc. Es quien lo estudia el que lo limita y establece como tal. Una vez definido, se deben establecer

cuáles son sus componentes, los objetivos de cada uno, las interrelaciones que éstos establecen, los recursos con que cuentan, etc. Cada uno de esos componentes es llamado **subsistema.** Al analizar, desde el sistema escogido, el contexto que lo condiciona y afecta, y al cual él vuelca sus productos o servicios, lo que hacemos es estudiar el **macrosistema**. Gráficamente, sería:



- **La escuela sistémica**

La **escuela sistémica**, que nace en la década del '40 y se desarrolla en los '50, '60, '70 y '80, nos presenta un modo de análisis de las instituciones y sus actividades que no sólo es integral sino también interdisciplinario. Su influencia en la administración se funda en:

- **El desempeño de un sistema.** Éste depende del sistema mayor que lo contiene (macrosistema) y del cual forma parte. El análisis que se realiza nace del estudio del todo y no de partes sueltas.
- **La pluricausalidad de un efecto.** Esto es, que un efecto puede deberse no sólo a una causa sino a la combinatoria de varias. El enfoque lineal causa-efecto, en el que se analiza cada variable por separado, es superado por la lógica sistémica, en la que se analizan las relaciones entre las distintas variables mediante un "campo dinámico de fuerzas que actúan recíprocamente. Dicho campo origina un emergente sistémico: el todo es diferente de cada una de sus partes. El sistema presenta características propias que pueden estar ausentes en sus partes constitutivas. A partir de esta concepción, los sistemas pasan a visualizarse como entidades globales y funcionales que buscan objetivos y finalidades"[28].

Este planteo trae consigo un nuevo concepto por definir, íntimamente ligado con él: **la sinergia.**

La sinergia se produce cuando dos o más causas actúan en conjunto y producen un efecto mayor del que produciría la sumatoria de los efectos que cada una de las causas produciría por separado.

Sinergia
Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. Diccionario de la Real Academia Española www.rae.es

[28] *Chiavenato, Idalberto. Op. Cit.*

"Cuando las partes de un sistema mantienen entre sí un estado de solidez, estricta interrelación, integración y comunicación, se ayudan mutuamente y la producción del sistema es mayor que la suma de la producción de sus partes aisladas (...) de este modo la sinergia constituye el efecto multiplicador de las partes de un sistema, las cuales incrementan su resultado total. La sinergia es un ejemplo del emergente sistémico: una característica del sistema que no se halla en ninguna de sus partes tomadas aisladamente."[29]

Al hacer un análisis de la teoría de sistemas, debemos considerar también los aportes de la cibernética y de la informática a la administración.

La **cibernética**, que nace como proceso de integración de diversas ciencias y disciplinas para encontrar respuesta a problemas multidisciplinarios, se desarrolla durante la Segunda Guerra Mundial, integrando los descubrimientos del campo de la Física, la Mecánica, la Comunicación, la Informática (entre otras), para dar respuesta a las necesidades armamentistas de la época.

Cibernética

Teoría de los sistemas de control, basada en la comunicación (transferencia de información) entre el sistema y el medio, y dentro del sistema, y del control (retroalimentación) de la función de los sistemas respecto al ambiente. Ludwing von Bertalanffy.

El campo de estudio de la cibernética son los sistemas; en general, los sistemas complejos, los que se analizan basados en el concepto de **caja negra**. Esto es:

Determinados ingresos al sistema producen en él salidas más o menos probables.

Este concepto se utiliza cuando los procesos y los componentes del sistema no son accesibles a quien los estudia. Por esta razón, el observador –que conoce algunos insumos, sin saber mediante qué procesos– registra que aquellos se han transformado en nuevos resultados. (Este concepto fue sustentado por el conductismo).

Además de los conceptos ya analizados, relativos a la teoría de sistemas, nos resta incluir uno central que permite ver al sistema en forma dinámica, y cómo él evoluciona y se modifica, nos referimos al concepto de **retroalimentación o *feedback*.**

Retroalimentación o feedback

La retroalimentación es un proceso por el cual parte de la información que sale del sistema vuelve o retorna, como entrada a él, modificando su accionar (los procesos que se realizan en él).

RETROALIMENTACIÓN

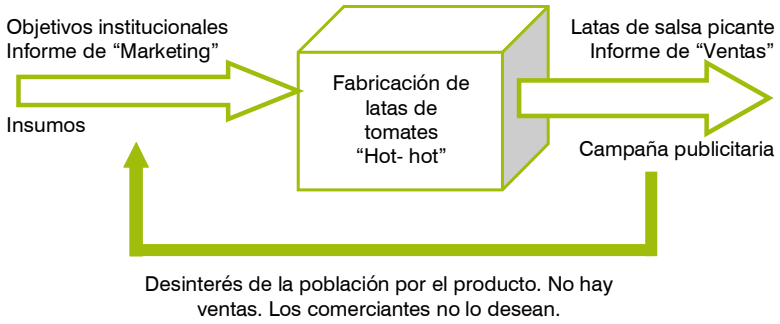
¿Cuál es la función de la retroalimentación? Actúa como componente del control de sistema. ¿Por qué? Porque, como en las entradas tenemos los objetivos a cumplir, la información que emerge del sistema, al volver a él y ser comparada con esos objetivos, nos indica si vamos "por la buena senda" o si nos estamos desviando de los

[29] *Chiavenato, Idalberto. Op. Cit.*

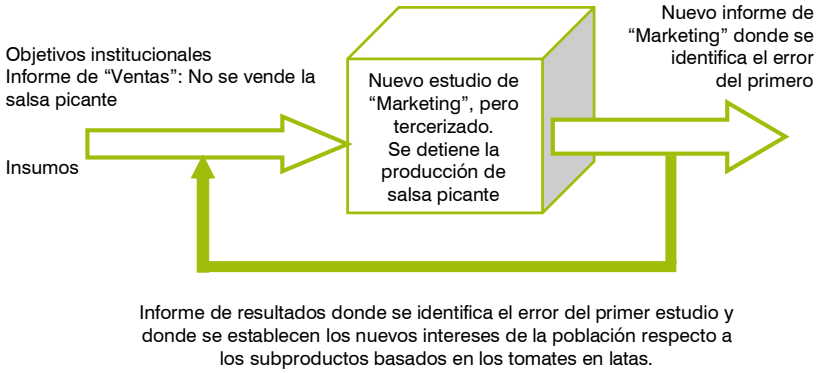
parámetros preestablecidos. A veces, la información que nos retroalimenta sirve para que hagamos pequeños ajustes de corrección; otras veces, promueve acciones de "cirugía mayor": cambios de procesos, modificaciones en los productos o en los servicios que ofrecemos.

Volvamos al ejemplo de la fábrica de latas de tomate. Supongamos que del estudio efectuado por "Marketing" se ha detectado que una determianada comunidad está interesada en una salsa sumamente picante. Así, la fábrica pone en marcha la producción de los *Hot-hot tomatoes sauce.* "Ventas" y el área publicitaria ponen en juego todos sus recursos para instalar el producto en el mercado. Pasado un tiempo, el producto no se vende, los comerciantes no lo reciben y prefieren las latas comunes.

Primer circuito:



Segundo circuito:

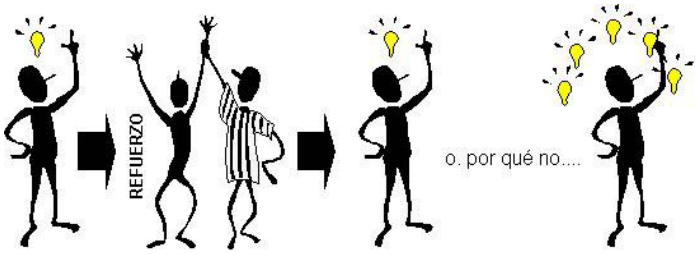


Tercer circuito:

Recordará que este mismo concepto también se utiliza en educación, en particular en las distintas teorías del aprendizaje que se ocupan de ver cómo la incentivación, el estímulo del docente promueven el interés y el aprendizaje del alumno.

Entre los principales científicos que durante la primera mitad del siglo XX estudiaron la aplicación de la retroalimentación en educación (donde recibió el nombre de **refuerzo** de la conducta), encontramos los trabajos de Burrhus Frederick Skinner (1904-1990).

Según sus estudios, el refuerzo es un proceso de fortalecimiento de una respuesta "apropiada" o correcta. Su aplicación aumenta la probabilidad de que dicha respuesta/conducta se repita en el futuro.



En sus estudios, Skinner se ocupa de los refuerzos negativos, de la ausencia de refuerzos y también del papel del castigo como retroalimentación negativa a la acción del alumno. (No nos detendremos en estos temas, ya que nos ocupamos, en particular, de ellos en otro de nuestros módulos de capacitación.)

Volviendo a nuestro foco en la teoría de la administración y a la escuela sistémica, en ésta también encontramos que hay **retroalimentación positiva**, que es la que se produce cuando "Ventas", por ejemplo, logra incrementar los clientes y los pedidos. Este informe genera cambios en "Compras", "Producción" o "Personal" (¿Recuerda el ejemplo de páginas atrás?).

Además, en un sistema se produce la **retroalimentación negativa**; por ejemplo, cuando caen las ventas, este informe también modifica –en menos– el trabajo de "Compras" y de "Producción", para evitar la acumulación de stock (mucho más, si se trata de productos perecederos).

Informática

Conjunto de conocimientos científicos y técnicas que hacen posible el tratamiento automático de la información por medio de ordenadores. Diccionario de la Real Academia Española. www.rae.es

Decíamos páginas que al hacer un análisis de la teoría de sistemas, debemos integrar los aportes de la cibernética y de la informática a la administración; y ya nos referimos a la primera de estas disciplinas.

Ahora bien, la **informática**, parte de la cibernética, nace como una necesidad a satisfacer durante la Segunda Guerra Mundial, presentándose como un sistema de funcionamiento análogo al del cerebro humano cuando recibe, procesa o emite información. Ambos sistemas (la computadora y el hombre) son abiertos y tratan de mantener su homeostasis a través de la retroalimentación.

Usted, sin duda, recordará que en las décadas del '60 y del '70, los científicos que investigaban en los Estados Unidos los procesos de aprendizaje presentaron la **Teoría del procesamiento de la información**, muy relacionada con los procesos informáticos.

Porque, la aparición de la computadora en el mundo de las organizaciones afectó no sólo los procesos industriales sino también la gestión administrativa. La Revolución Industrial del siglo XIX, permitió la **mecanización** de estos procesos; y, la segunda Revolución Industrial, que se produjo en el siglo XX, trajo consigo la **automatización** de los procesos industriales.

Antes de continuar con el desarrollo de estos conceptos dentro del campo de la administración, queremos hacer una presentación general de cada uno.

Copyright (c) 1994, 1995 Compton's NewMedia, Inc. All Rights Reserved
Ford Motor Co.

La automatización surge como respuesta a las necesidades de acortar los tiempos de producción y de abaratar los costos de los productos.

Recordemos que, ya a fines del siglo XVIII, el modelo centrado en la especialización y división del trabajo fue el primer intento realizado para incrementar la producción. El segundo gran cambio fue el de la **mecanización**, mediante él se crearon máquinas que reproducían los movimientos del trabajador. A principios del siglo XX, el gran ejemplo lo dio la industria automotriz que, con los objetivos antes planteados, generó la línea de montaje, que es el ejemplo clásico de la automatización en el campo industrial. Recordemos que la máquina central era un dispositivo que movilizaba el chasis del vehículo que se iba armando y los trabajadores, manualmente o utilizando otras máquinas-herramientas, iban colocando las demás piezas en una secuencia preestablecida y con un tiempo estándar.

Un concepto central para el proceso de automatización ya ha sido planteado páginas atrás y es el de **retroalimentación** –*feedback*–. Esta variable permite que una máquina pueda autocorregir un problema de funcionamiento o de producción, ya que manda información acerca de lo que sucede en el contexto o en otros elementos del sistema; pero, además, es capaz de corregir el proceso para que los elementos producidos cumplan con la norma. Mediante estos dispositivos, las máquinas pueden ponerse en marcha, acelerar, retardar su funcionamiento, parar, contar, medir, etc. A los ejemplos que ya incluimos podemos sumar: el fresado, el refinado o el embotellamiento.

Cuando analizamos el componente de la automatización, inmediatamente vienen a nuestra memoria cuatro áreas de la tecnología que parecen directamente relacionadas con él:

- los controladores lógicos programables (PLC),
- la informática,
- la robótica y
- la domótica.

Recordemos que un **PLC** es un equipo electrónico programable que permite almacenar una secuencia de órdenes (programa) en su interior y ejecutarlo de forma cíclica con el fin de realizar una tarea. Vale decir que el equipo se programa con diferentes variables para reiterar un ciclo de trabajo.

Automatización

Sistema de fabricación diseñado con el fin de usar la capacidad de las máquinas para llevar a cabo determinadas tareas anteriormente efectuadas por seres humanos y para controlar la secuencia de las operaciones sin intervención humana. El término automatización también se ha utilizado para describir sistemas no destinados a la fabricación, en los que dispositivos programados o automáticos pueden funcionar de forma independiente o semiindependiente del control humano. Azcapotzalco. http://zeus.uam.mx

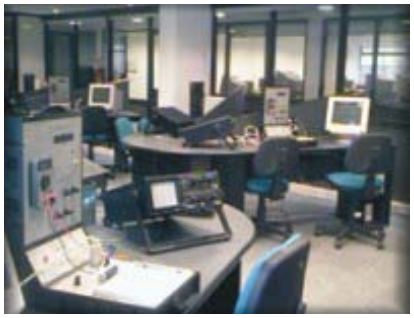
El desarrollo de la i**nformática**, pasó en menos de cincuenta años de los enormes equipos a válvula, a los transistores, a los circuitos integrados y a los microprocesadores, que reducen a una pequeña tableta (el *chip*) lo que antes requería de una enorme habitación para poder procesar la información. La aparición de las computadoras personales (PC) en la década del '80 y la rápida disminución de los costos, hicieron accesible los equipos no sólo para las organizaciones sino también a nivel doméstico.

La combinación de las computadoras y los microprocesadores posibilitó el desarrollo del diseño y la fabricación asistidos por computadora (CAD –*Computer Assisted Design*– /CAM –*Computer Aided Manufacturing*–). "Empleando estos sistemas, el diseñador traza el plano de una pieza e indica sus dimensiones con la ayuda de un ratón o mouse, un lápiz óptico u otro dispositivo de introducción de datos. Una vez que el boceto ha sido terminado, la computadora genera automáticamente las instrucciones que dirigirán el centro de maquinado para elaborar la pieza."[30]

En el INET contamos con un laboratorio de procesos de producción integrados**:** el Centro de Integración de Manufacturas (CIM) que, si bien tiene sólo fines didácticos, puede producir en forma real y controlada por computadoras distintos elementos, permitiendo simular el trabajo en diversos aspectos de los procesos productivos: control automático de procesos, control de calidad en línea de fabricación y gestión de la producción.

Otro ejemplo de la inclusión de la computadora en los procesos automatizados, que tenemos en el INET es el laboratorio en el que se encuentra el invernadero computarizado. Es ésta una unidad de interacción con sistemas modernos de producción agrícola que permite el trabajo controlado por computadora y la simulación de procesos, con integración del control automático a la agricultura.

El último ejemplo del INET que incluiremos se relaciona con el laboratorio de Electrónica y Sistemas de Control.



En el laboratorio encontramos equipos y dispositivos electrónicos, sistemas de simulación y control por computadora para el diseño, la medición y el control de sistemas electrónicos.

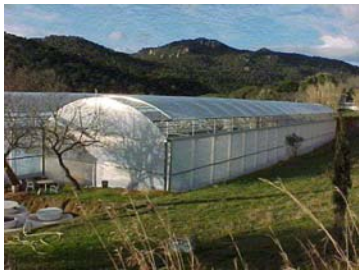
La **robótica** es la que se ocupa de las máquinas que, controladas por una computadora y programadas para moverse, pueden manipular objetos y realizar trabajos, lo que les permite interactuar con su entorno. La máquina que hace este tipo de labores es llamada robot. Éste, efectua trabajos repetitivos y monótonos, con movimientos programados en forma precisa, y más rápida. "Uno de

[30] *Azcapotzalco. http://zeus.uam.mx*

los principales usuarios de robots es la industria del automovil. La empresa General Motors utiliza aproximadamente 16.000 robots para trabajos como soldadura de puntos, pintura, carga de máquinas, transferencia de piezas y montaje (...) Puede que los cambios más espectaculares en los robots del futuro provengan de su capacidad de razonamiento cada vez mayor. El campo de la inteligencia artificial está pasando rápidamente de los laboratorios universitarios a la aplicación práctica en la industria, y se están desarrollando máquinas capaces de realizar tareas cognitivas como la planificación estratégica y el aprendizaje por experiencia. El diagnóstico de fallos en aviones o satélites, el mando en un campo de batalla o el control de grandes fábricas correrán cada vez más a cargo de ordenadores inteligentes."[31]

La **domótica** es la integración de sistemas electrotécnicos relacionados con la electricidad, la electrónica, la informática, y las telecomunicaciones en distintos edificios. Usted, sin duda, habrá oído hablar de los "edificios inteligentes" que, captando con sensores la temperatura ambiente encienden, regulan o apagan los equipos de aire acondicionado, encienden o apagan las luces utilizando células ópticas (u otros componentes), abren o cierran puertas según horarios preestablecidos, accionan sistemas de alarmas o de lluvia según detecten que pasa una persona o una cierta proporción de humo mayor a un parámetro preestablecido. El fin de la domótica es cubrir tanto las necesidades de los habitantes del hogar como facilitar el control integral de la casa, aumentar la seguridad, incrementar el confort; mejorar las telecomunicaciones, ahorrar energía, dinero y tiempo.

Un ejemplo de edificio inteligente es el invernadero. En él se ubican sensores que, entre otras acciones, permiten detectar la proporción de químicos que tiene el suelo, la humedad y la temperatura. Estos datos sirven tanto para inyectar en el suelo (por goteo o por aspersión) las cantidades óptimas de productos químicos que cada cultivo requiere, como para brindar la temperatura apropiada para su desarrollo y el agua necesaria para su mejor crecimiento.



A través de estos ejemplos usted ha podido comprobar cómo los procesos de automatización invaden distintos campos profesionales y la vida diaria de cada uno de nosotros.

Cuando pensamos en los beneficios y perjuicios que los conceptos relacionados con la automatización han traido a la sociedad, no podemos dejar de considerar la incidencia que tienen en el plano económico-productivo y social.

Pensemos que se produjo una segunda revolución (que algunos autores llaman *tecnotrónica*, otros de la *microelectrónica* y otros *automación*) que permitió aumentar exponencialmente la producción, al tiempo que se bajaron los costos de los productos, con lo cual éstos estuvieron al alcance de un grupo poblacional mucho mayor. La tecnología exigió un perfil profesional distinto en el trabajador, quien debió capacitarse y, en mucho casos, reconvertirse, dado que desaparecieron muchos oficios y profesiones, dando lugar a otros nuevos.

Sin embargo, uno de los efectos negativos de la automatización de los procesos en las organizaciones fue el reemplazo del hombre por una máquina que realiza las

[31] *Azcapotzalco. http://zeus.uam.mx*

tareas que antes desempeñaban varias personas. Vale decir que el desempleo comenzó a mostrar una imagen no deseada en el contexto social.

La falta de capacitación y actualización, la desaparición de funciones rutinarias elementales en la industria, acompañadas por políticas neoliberales de privatización a ultranza, el abandono del Estado "paternatista" que amparaba en su seno a miles de empleados públicos, muchos de ellos despedidos de la industria, y la precarización del empleo, incrementaron la pobreza en toda América Latina y en nuestro país, como parte de ella A esto debemos añadir las políticas globales de organismos financieros internacionales que presionan sobre las economías y decisiones de los países que, como el nuestro, poseen una importante deuda externa.

Sin embargo, otras voces señalan que la automatización, la informática y la robótica no han coadyuvado al aumento del desempleo y la pobreza, y dan como ejemplo a la propia informática, diciendo que ella ha abierto un gran grupo de puestos de trabajo relacionados con la producción de *hardware* y *software*, con la venta, la reparación y actualización de equipos, con el establecimiento de redes internas y externas de informática, etc.

- **La visión del hombre como "hombre funcional"**

Cuadro de Miguel Valcarcel
www.visualmediaarts.com

En los '60 se pretende superar la consideración de los individuos en situación laboral como *homo economicus* o como *homo socialis*, para comprender al hombre complejo que actúa en una organización compleja, obligado a enfrentar problemas difíciles e impredecibles.

La escuela sistémica ve al hombre como **hombre funcional**. Esto surge del rol que para ella cumplen cada uno de los miembros del personal de la organización, que se centra, básicamente en la interacción con los demás. El hombre espera, en un juego dialéctico, conocer las necesidades y expectativas de los otros y, además de tratar de satisfacerlas, pone de manifiesto las necesidades y expectativas propias, de modo que los otros también puedan hacer lo mismo.

- **Transferencia a la organización**

En la primera parte de nuestro módulo tratábamos la visión que sobre la sociedad actual presenta Alvin Toffler. Recordará que dijimos, entonces, que para el autor ésta es la sociedad del conocimiento, una sociedad en la que la tecnología ha producido cambios tan grandes que hasta modificaron los modelos de gestión. Muchos de ellos han tenido por objeto simplificar procesos burocráticos de administración, ya que en muchos casos hablamos de administración sin papeles, por la circulación y seguimiento de expedientes en forma electrónica.

El mundo de las finanzas en el que los capitales pasan en forma casi inmediata de un lugar a otro del planeta sin ser objetos tangibles; las compras, las ventas y financiaciones donde lo único real y concreto es el objeto a comprar/vender, el dinero electrónico, las comunicaciones humanas mediatizadas, el control electrónico del personal (no sólo en cuanto a horarios, sino también en relación con dónde estuvo, cuánto se demoró y

qué tareas realizó), los trabajos de investigación y desarrollo, los estudios de mercado, los cambios en los procesos de producción son algunos de los sectores afectados por la reingeniería que debieron encarar las organizaciones a partir de la incorporación de la automatización, la informática, la robótica y la domótica en ellas.

En este contexto, toda organización que desee desarrollarse y *subsistir*, debe analizarse como un sistema abierto que mantiene una relación dinámica con su ambiente. Recordemos que forman parte de él: el cuerpo legal que rige esa actividad en el país (leyes, decretos, resoluciones, etc. de nivel nacional y provincial), los organismos reguladores de ese quehacer que forman parte del Estado, otros organismos gubernamentales, los sindicatos, las cámaras que reúnen a las empresas del rubro, los competidores, los proveedores, los clientes, las personas que no son clientes (pero a las que la empresa espera contar como tales), etc.

Estas variables externas de análisis, al modificar su comportamiento, producen cambios en el sistema, tendientes a su reacomodamiento a la situación nueva. Además, en un conjunto social en rápida transformación, aparecen nuevas variables que deben ser prontamente identificables para conocer cómo afectan a cada organización en particular. Sabemos que, tal como decía Drucker, en estos tiempos de turbulencia debemos estar preparados para los imprevistos, para pilotear en medio de las tormentas, para identificar los problemas antes que se desencadenen y lleven a nuestra organización a una crisis sin retorno.

Además de ese contexto cambiante, debemos considerar que la organización es un conjunto complejo de partes interdependientes, cada una de las cuales es doblemente afectada (por el macrosistema y por los subsistemas que la conforman) y que, en esa realidad, cada sector trata de cumplir con sus objetivos y los de la organización (con desvíos mínimos o sin ellos), realizando las funciones, actividades y tareas que le fueron encomendadas.

Actividad 11

Hemos desarrollado el enfoque sistémico en las organizaciones. Es tiempo que usted vea a la escuela como una organización en la que se aplica este enfoque.

Desde este encuadre establezca:

- ¿Cuáles son los objetivos institucionales que engloban el desempeño del conjunto?
- ¿Cuáles considera que son los componentes del macrosistema que afectan las actividades de la escuela? ¿De qué manera lo hacen?
- ¿Cuáles son, a su juicio, los subsistemas que conforman el sistema escuela? Mencione al menos un objetivo por cada subsistema.
- Cómo la modificación de alguno de los subsistemas afecta el comportamiento o las actividades de los otros.
- Cómo los servicios que ofrece la escuela afectan o modifican al macrosistema.

- **De la administración tradicional a la administración estratégica y competitiva**

Nunca vuelvas la espalda a los futuros posibles, antes de estar seguro de que no tienes nada que aprender de ellos. Siempre gozarás de libertad para cambiar de idea y elegir otro futuro.
Richard Bach

Sucesos de variada intensidad a escala mundial, como la crisis del petróleo, la guerra de Vietnam, la creación de mercados regionales entre países, las reformas financieras, y la revolución científico-tecnológica, definieron el fin de una etapa y el inicio de otra, cuyas características fueron **la turbulencia y la inestabilidad**. Ambas características obligaron a descartar algunas de las metodologías y herramientas tradicionales de la administración y a impulsar el desarrollo de una nueva concepción de la administración y de los instrumentos adecuados de gestión, para esa nueva realidad.

El desarrollo de las ideas tradicionales sobre administración no alcanza ya para explicar los cambios ni para conducir los negocios**.** Se fractura así la continuidad de la línea tradicional de ideas sobre el tema que nos ocupa, desplazando algunos conceptos, rescatando y revalorizando otros. Pero, en todos los casos, se otorgan nuevos significados a los ya desarrollados y surgen nuevos enfoques para orientar la gestión de los negocios en un mundo cambiante e impredecible.

En la última parte del texto nos vamos a ocupar del nuevo modelo que se materializa en el planeamiento estratégico.

5. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

A estas alturas, ya debería haber quedado claro que no existe una forma de organización adecuada. Sólo hay organizaciones, cada una de las cuales tiene sus fortalezas, sus limitaciones y sus aplicaciones especificas. Resulta evidente que la organización no es un absoluto: es una herramienta para que la gente sea productiva trabajando en conjunto. Por lo tanto, una estructura organizacional es adecuada para ciertas tareas, en ciertas condiciones y en determinados momentos.
Peter Drucker[32]

En las tres últimas décadas del siglo XX fueron ocurriendo, en el mundo, determinados hechos importantes tales como las crisis petroleras (que se manifestaron en el seno de la OPEP –Organización de Países Exportadores de Petróleo–), el explosivo desarrollo de las economías asiáticas, la reconfiguración política de los países que integraron la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, las crisis financieras (de los países asiáticos, de México y de Argentina, entre otros), los avances tecnológicos (en particular, en el plano de la informática, las telecomunicaciones, la electrónica, etc.), las guerras en Europa del este, en Medio Oriente e incluso en nuestro país, la agrupación de países formando bloques tales como la Unión Europea, el NAFTA, el ALCA, el MERCOSUR, etc.; estos hechos cruciales, pusieron fin a viejas estructuras y señalaron el comienzo de una nueva etapa de desarrollo y conflicto en las organizaciones.

El *efecto turbulencia* del que hablara Peter Drucker, obliga a plantear nuevos conceptos sobre gestión administrativa para poder encarar con éxito el desafío de los nuevos tiempos:

Pensar en nuevas formas de organización que permitan encarar la producción de nuevos bienes y servicios, y desarrollar nuevas capacidades para poder gerenciar exitosamente esas organizaciones.

Planeamiento estratégico
Sistema de administración que:
1. define la misión y propósitos, ideales, políticas y objetivos de la organización;
2. elabora estrategias adecuadas al contexto y a los recursos propios, para obtener ventajas competitivas sustentables;
3. coordina la definición conjunta de objetivos individuales; y
4. fija las bases para la evaluación de acuerdo con los resultados alcanzados.
Gorondi, Pedro y Berdés, Mario. 2004. *Curso de planeamiento estratégico y dirección por objetivos*. Prefectura Naval Argentina. Escuela Superior. Buenos Aires.

Tal como vimos en la primera parte del módulo, éste es un período en el que se desarrolla el concepto de globalización y en el cual el conocimiento es el eje del desarrollo. En este escenario de inestabilidad, de cambio constante, de competencia (a veces feroz), el **planeamiento estratégico** aparece como un aporte a la administración, al proponer que, en los momentos de crisis, existen tanto amenazas como oportunidades que debemos saber ver, para evitar unas y aprovechar otras.

Tenga presente que, ante un contexto tan cambiante, se requiere una **planificación anticipatoria** y no una reactiva (como la del bombero que sale a apagar el incendio una vez que éste se produjo.).

El planeamiento estratégico se viene aplicando cada vez más en el contexto de las organizaciones latinoamericanas; en particular, desde fines de la década del '80. Podría decirse que constituye, hoy, una herramienta obligada para una adecuada conducción organizacional. Sin él, la conducción no tendría el soporte necesario para ir en una dirección determinada y la organización tampoco sabría qué caminos elegir para conseguir lo que busca.

[32] *Drucker, Peter. 1999.* Drucker esencial. *Coyuntura. Buenos Aires.*

Hoy conviven la planificación tradicional y la moderna, conocida ésta como estratégica. La tradicional ha ido acuñando y acumulando no sólo una filosofía, sino también técnicas e instrumentos que han probado su eficacia por más de treinta años, aunque la complejización de las actividades de las organizaciones; los hacen poco eficaces. Es que la administración tradicional ha sido concebida para manejar negocios en mercados estables, en crecimiento, con menor turbulencia y niveles de riesgo más moderados.

El período que va desde fines de la Segunda Guerra Mundial hasta la crisis de la OPEP (desde 1945 hasta principios de la década del '70) asume características muy particulares, ya que los mercados crecen, en términos absolutos, y la economía y los negocios parecen no ser afectados por la turbulencia, hay escasa inflación, y bajos niveles de presión fiscal, social y tecnológica; a la vez, los hábitos de consumo son menos exigentes y cambiantes que en la actualidad.

Todo comienza a modificarse a partir de los '70, período durante el cual se produce un aumento incesante en el grado de inestabilidad, el que hace crecer más y más los niveles de riesgo empresario. De mercados florecientes y estables se pasa, abruptamente, a una etapa en la que algunos mercados crecen y otros decrecen, generándose una competencia feroz, estancamiento en algunas economías, alta inestabilidad y un futuro poco predecible. Este cóctel comienza a ser explosivo para las desprevenidas organizaciones que, acostumbradas a los buenos tiempos, continúan manejando los negocios sobre la base de conceptos y técnicas de la administración tradicional.

El fenómeno de la turbulencia y la falta de predictibilidad del comportamiento del contexto económico, sacuden las decisiones empresarias vinculadas con el futuro, ya que cualquiera que se tome implica altos niveles de riesgo y escasas posibilidades de realizar un planeamiento efectivo.

Esta nueva lectura de la realidad exige una adecuación en el planeamiento que, en la década del '70, busca, a través del "ensayo y error", encontrar soluciones viables a los problemas del momento, al tiempo que acumula experiencia para que esa generación de gerentes y directivos pueda resolver los nuevos problemas que les presentan esas inéditas situaciones. Nace así el **planeamiento estratégico**.

> "Durante muchos años, 'Planeamiento Estratégico' y 'Planificación a Largo Plazo' se consideraron como sinónimos. La realidad, no sólo de nuestro medio, sino de muchas empresas, a nivel mundial, demuestra que la planificación a largo plazo se practicó casi siempre como una simple extrapolación del pasado, generando simples provisiones basadas en tendencias. En el dinámico ambiente actual, tal práctica representa un viaje seguro hacia el fracaso. Sin exagerar... la única constante que tenemos en el futuro es el cambio. Algunos de estos cambios son inevitables, como por ejemplo la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas, mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la atención del cliente. El proceso de planeamiento estratégico comprende ambos tipos de cambio, los de carácter inevitable y los de carácter creativo".[33]

Escenarios
Descripciones hipotéticas del contexto futuro en el que deberá desempeñarse la organización.

El planeamiento estratégico tiene como base al análisis (apoyado en el método científico) y una dosis de intuición. Representa un punto de equilibrio entre los procesos analíticos (basados en nuestro razonamiento) y los intuitivos (basados en nuestro

[33] *Gerencia de Planeamiento Estratégico y Estudios Económicos de Telefónica del Perú. 1998. "¿Qué es planeamiento estratégico?". Revista* Comercio y Producción*, Edición Nº 2260. Lima.*

juicio o propia experiencia). Involucra la elaboración de **escenarios marco** sobre los cuales realizamos simulaciones entre diferentes suposiciones o hacemos cambios en las variables más sensibles (externas e internas) relacionadas con nuestras actividades. Además, involucra el dominio de temas tales como la demanda por los productos que ofrece la organización y los factores que la afectan, la capacidad de oferta, la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, y las oportunidades y amenazas que presenta el contexto para aquélla. Vale decir que, también, implica un análisis del entorno competitivo, así como una mirada crítica a la organización.

Planeamiento táctico
Involucra la implementación de planes de actuación a corto plazo, los que se ejecutan en los escenarios marco planteados. El planeamiento táctico establece el "cómo lo vamos a lograr, con qué recursos".

Planeamiento operativo
Permite establecer quiénes, dónde y con qué se realizará cada una de las actividades que involucra el plan.

La fase más importante del planeamiento estratégico es su puesta en práctica, la que se logra mediante el **planeamiento táctico** y el **planeamiento operativo** diseñado por cada gerencia.

El objetivo del planeamiento estratégico es, entonces, preparar a cada organización para hacer frente a diferentes escenarios, con el fin no sólo de anticiparse a los cambios, sino también de manejarlos o "gerenciarlos" eficientemente, desarrollando un marco de trabajo que actúe como medio de control y equilibrio para abordar un futuro incierto, cambiante y sorpresivo.

Nuestra obligación como conductores es la de tener un plan y una estrategia para cada escenario imaginado y aparentemente posible; debemos estar preparados y capacitados para identificar los cambios necesarios en la ejecución de nuestros planes, en función del escenario que en verdad se está concretando, de modo de producir las adaptaciones de nuestras acciones a esa realidad.

"En resumen, el planeamiento estratégico brinda la perspectiva de largo plazo para la gestión de los negocios, el lugar donde queremos estar en el futuro. El planeamiento táctico da lugar al rendimiento, a la medida cuantificable del éxito alcanzado.

Aunque estos dos componentes se yuxtaponen, cada uno de ellos requiere un nivel distinto de enfoque por parte de los ejecutivos que participan en el proceso.

La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de en dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro, para desempeñar su misión, visión y estrategia. El planeamiento estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias."[34]

Buscando los conceptos planteados por otros autores, encontramos que Ernest Miller dice:

"El planeamiento estratégico se ocupa de la decisión empresarial. Aborda el siguiente problema: ¿Qué deberíamos hacer? En cambio, el planeamiento operacional destaca la necesidad de hallar el modo de hacer mejor lo que ya estamos haciendo. Los problemas básicos del planeamiento estratégico incluyen: ¿En qué tipo de actividad deberíamos actuar? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué cualidades competitivas debemos tratar de obtener y conservar? (...) La tarea de la administración es organizar el cambio. Se trata ante todo de un problema humano. Pero es un problema humano que tiene un fundamental contenido técnico y que, a su vez, se proyecta profundamente hacia el futuro. Precisamente, porque las oportunidades y los problemas inherentes al cambio penetran hondamente en el futuro."[35]

---

[34] *Gerencia de Planeamiento Estratégico y Estudios Económicos de Telefónica del Perú. 1998. Op. Cit.*
[35] *Miller, Ernest. 1975.* Planeamiento estratégico. *El Ateneo. Buenos Aires.*

El planeamiento estratégico se caracteriza porque:

- Permite definir qué vamos a hacer y por qué lo haremos.
- El administrador mantiene una doble mirada: hacia el presente y hacia el futuro.
- Permite una visión que se amplía; el administrador debe mirar, al mismo tiempo, hacia el interior de la organización y hacia su entorno.
- Genera (con esa doble visión) la posibilidad de pensar en distintos escenarios en los que en el futuro la organización pueda tener que actuar (escenarios optimistas, probables y pesimistas), estableciendo qué hacer en cada escenario imaginado.
- Fomenta el trabajo interdisciplinario.
- Postula la apertura de posiciones, de manera de buscar distintas alternativas de solución a los problemas identificados.
- Propugna el establecimiento de la misión, la visión y la planificación de las acciones, de manera de poder concretar ese planeamiento.

Para que un plan estratégico resulte efectivo, requiere de algunos elementos importantes:

- **Compromiso**, para establecer claramente el rumbo deseado para la organización (responsabilidad ineludible de quien ejerce la dirección).
- **Memoria**, para tener presente la información referida a la historia de la institución.
- **Honestidad**, referida a la capacidad de efectuar una lectura realista de la situación actual de la organización. Debemos respondernos honestamente la pregunta: ¿Dónde estamos?
- **Conocimiento del contexto**; se debe poseer la información relacionada con los competidores (servicios/productos que ofrecen, sus costos, nivel de calidad, grupo poblacional que atiende cada uno, publicidad que difunden, etc.), legislación que encuadra la actividad, otras organizaciones con las que puede asociarse, que pueden operar como modelo o que competirán directamente con uno, etc.

Etapas del planeamiento estratégico

Un pesimista es alguien que transforma las oportunidades en problemas.
Un emprendedor es un optimista que transforma los problemas en oportunidades.
R. Mansell

El planeamiento estratégico tiene tres etapas:

1. Etapa filosófica o directiva Marca la dirección, a dónde voy y para qué. Precisa para qué existimos institucionalmente	- Misión y propósitos. - Visión. - Políticas. - Objetivos a largo plazo.
2. Etapa estratégica Reseña los objetivos a mediano plazo (un año) **Analítica** Estudia las instituciones que compiten	- Estudio diagnóstico. - Escenarios y futuros. - Estrategias, atendiendo a los resultados del estudio diagnóstico y los escenarios imaginados.
3. Etapa operativa Establece quiénes, dónde y con qué se realizará cada una de las actividades que involucra el plan	- Plan de acción. - Programas de implementación. - Control de gestión.

- **Primera etapa. Filosófica o directiva:**

Cuando hacemos un análisis de la organización, debemos considerar el todo. Esta institución tiene una razón de ser, un "querer ser" en el futuro, una historia que avala su accionar, una forma de funcionamiento propio; tiene, en suma, características que le son propias y la diferencian de otras. Estas características se expresan, en esta etapa del planeamiento, a través de la definición de la misión, la visión, los propósitos y los objetivos a largo plazo.

Para iniciar el estudio, debemos analizar y explicitar:

- cuál es el contexto organizativo, jurídico y social que enmarca la misión y los propósitos, y
- cuáles son los valores y la cultura de la organización.

Misión

Indica qué es y hace una organización, qué servicios o productos ofrece a un definido grupo de clientes o usuarios. Es la declaración que permite distinguir a una institución de las demás; por esto mismo, también llega a contener la descripción de los servicios/productos, el cliente al que se dirige y la filosofía empresarial.

Si bien en la primera parte de este trabajo hemos definido el concepto de **misión,** aquí ahondaremos un poco más en él, para luego hacer lo propio con el concepto *visión*.

El establecimiento de la misión de la organización es el aspecto más importante para iniciar el planeamiento estratégico. La misión sirve como fundamento para todas las decisiones fundamentales que toma el equipo de conducción. Su definición comprende la explicitación de los siguientes grandes elementos:

- El concepto de organización al que se adscribe.
- La naturaleza de la organización.
- La razón de su existencia.
- Los clientes potenciales.
- Los principios y valores que se sustentan en ella.

Veamos algunos ejemplos de misión...

Recordará usted nuestra fábrica de latas de tomates; su misión sería: "Producir latas de tomates de la mejor calidad, a bajo costo y ser líder en el mercado (en particular para las clases sociales media y baja) respecto de la variedad de ofertas de productos basados en el tomate enlatado".

La misión de un hospital se podría expresar de la siguiente forma: "Brindar atención de calidad, oportuna, permanente y libre de riesgo, dando prioridad a los grupos vulnerables, con buen trato, eficiencia, con personal capacitado y suministrando los medicamentos indispensables".

La misión de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de la Pampa es: "Promover el crecimiento, satisfacer las necesidades y mejorar la calidad de vida de la sociedad, mediante la formación, capacitación y perfeccionamiento de recursos humanos, la producción de nuevos conocimientos, los desarrollos tecnológicos y la prestación de servicios, en las áreas tecnológicas de la ingeniería y la informática, en un marco que garantice la excelencia, la igualdad de oportunidades y el respeto por el medio ambiente y las diferencias culturales."[36]

La misión proporciona "el norte" de todas las acciones que se lleven a cabo; es una guía orientadora de las decisiones que se tomen; inspira y motiva a todo aquél que tenga interés en el futuro de la organización.

La **misión**:

- Es el propósito, la razón de ser y la manifestación expresa de la institución, que justifica su existencia ante los ojos de los usuarios.
- Da las pautas que debe seguir la organización.
- Es atemporal; es decir, va más allá del tiempo y de los intereses individuales que se suscitan en un determinado momento.
- Clarifica lo que la institución quiere ser, a quién y cómo servir.
- Suministra a los gerentes una unidad de dirección que trasciende la contingencia y la transitoriedad.
- Fomenta expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de empleados.
- Consolida valores; más allá del tiempo y de los grupos de interés.
- Afirma el compromiso de la organización con las demandas de las personas vinculadas a ella.

Para poder elaborar la misión de una organización, debemos:

- Definir qué es y qué hace la organización.
- Definir el producto/servicio que ofrece, en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente..
- Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
- Incluir los principales rasgos distintivos de la organización.
- Conocer a nuestros clientes (usuarios), investigar a quiénes brindamos nuestros servicios o productos finales, según sea el área de trabajo.

La misión se elabora en función de distintos componentes del contexto:

Clientes externos
Personas o instituciones que reciben algún servicio por parte de la organización.

Clientes Internos
Personal que trabaja en la institución, en otros sectores, que solicita nuestros servicios y a los cuales somos responsables de brindárselos, atendiendo los requerimientos recibidos. Por otro lado, nosotros somos clientes internos de otros sectores a quienes entregamos nuestros trabajos.

[36] *www.ing.unlpam.edu.ar/home/institucional/ mision_politica.htm*

Al realizar el planeamiento estratégico, se trabaja con tres misiones:

MISIÓN

- **Del fundador**: ¿Cómo nació la institución? ¿Qué espacio ocupaba, en ese momento, la nueva organización? ¿Cuál era su razón de existir?
- **Actual**.
- **Futura**: Permite redefinir la misión actual, adecuándola al contexto futuro o al que se supone será el que viene.

Para definir la misión de una organización, también se tienen en cuenta:

- **La cultura** (los valores de nuestra gente).
- **Las influencias** sobre nuestro trabajo (por ejemplo, si se trata de una escuela, se considera la incidencia del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, el Consejo Federal, los ministerios provinciales, la incidencia de las organizaciones de enseñanza privada, los gremios, la competencia generada por las ofertas de otros establecimientos educativos de la zona, etc.).

La **visión**, en tanto, es la capacidad de ver más allá, en el tiempo y el espacio, y por encima de los demás; significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Es por ello que, para la organización, conforma un sueño alcanzable a largo plazo, su meta, el futuro al que se aspira llegar. La visión plantea, entonces, cómo el administrador imagina a la organización funcionando en forma ideal, sin presiones de ninguna especie.

La **visión** es la que permite soñar cómo será la organización. Ese sueño, sin embargo, debe ser realizable, no una fantasía que nunca sea posible transformar en realidad. Algunos autores la llaman el *ideal institucional*.

Tener una visión estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

- Establecer el marco de referencia para definir y formalizar la misión, que es la que establece el criterio rector del planeamiento estratégico.
- Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser de la organización –es decir, su misión–.

Sin visión estratégica se hace difícil establecer el sentido de la dirección futura de la organización y definir objetivos adecuados a las circunstancias. Aquélla obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macroperspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que las acciones diarias estén direccionadas a lograrlos.

Complementariamente, las **políticas institucionales** son criterios generales, que cada organización selecciona como nodales para ella. Algunos autores circunscriben la definición al establecimiento de criterios para la asignación de recursos, entendiendo por éstos no sólo los financieros, sino también los humanos, los materiales, los intelectuales, etc.

"Una *política* es una guía general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, especificando aquéllas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo, la canaliza para que sea compatible con objetivos de la misma. (...) Generalmente, las políticas son establecidas de

manera formal y deliberada por los administradores de alta dirección. Éstos pueden fijar una política porque: 1) creen que mejorará la eficacia de la dirección; 2) quieren que algún aspecto de ella refleje sus valores personales (por ejemplo, los códigos de la ropa); o 3) necesitan resolver algún conflicto o confusión que se ha presentado en un nivel más bajo".[37]

Veamos algunos ejemplos.

> "Dentro de lo establecido por el Estatuto de la Universidad Nacional de la Pampa y sus reglamentaciones, la política de la Facultad de Ingeniería determina cumplir con la misión institucional mediante el proyecto, diseño, ejecución y evaluación –según corresponda– de las acciones que a continuación se enuncian:
>
> - evaluar permanentemente la oferta de grado y eventualmente de posgrado para establecer el nivel de cumplimiento de la misión institucional y para redefinirla o ampliarla en consecuencia, y en función de los cambios científicos y tecnológicos, de los requerimientos de graduados y estudiantes y de las demandas sociales;
> - estimular los estudios de posgrado y la capacitación de todo el personal docente, y favorecer en especial los orientados hacia las áreas disciplinares en que desarrollan sus tareas de docencia e investigación;
> - realizar un seguimiento de graduados a fin de determinar la funcionalidad de los estudios de grado en el desempeño profesional, y sus requerimientos de estudios y capacitación de posgrado;
> - establecer un mecanismo de gestión que permita conocer el grado de cumplimiento de los objetivos académicos y que aporte elementos para desarrollar procesos de mejora;
> - alentar los proyectos de investigación y desarrollo vinculados a promover el crecimiento, satisfacer las necesidades y mejorar la calidad de vida de la sociedad, dentro de las áreas de conocimiento que son competencia de esta Facultad;
> - difundir ampliamente las realizaciones y actividades de la Facultad para hacer conocer su accionar institucional, para que puedan ser aprovechadas por la sociedad y para que sirvan de estímulo a las vinculaciones interinstitucionales;
> - establecer vinculaciones interinstitucionales de carácter cooperativo, para potenciar los recursos humanos y materiales de la Facultad, en función del mejor cumplimiento de sus objetivos;
> - detectar de manera permanente las necesidades sociales y demandas institucionales en las áreas tecnológicas de la Ingeniería y la Informática, para identificar las que puedan ser satisfechas con los recursos humanos y materiales de la Facultad;
> - promover la capacitación permanente del personal no docente –general y específica– como medio idóneo para mejorar la eficiencia de la Institución."[38]

Un segundo ejemplo de política institucional corresponde al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA):

> "La política de vinculación tecnológica que se propone, se diseña bajo la premisa de que la cooperación entre los institutos de investigación y el sector

---

[37] *Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward. 1994; 5° ed.* Administración. *Prentice Hall Hispanoamericana. México.*

[38] *www.ing.unlpam.edu.ar/home/institucional/ mision_politica.htm*

productivo favorece la generación de innovaciones tecnológicas. Estas innovaciones tienen como fin estratégico contribuir en la mejora del desempeño de la economía nacional, particularmente de aquélla referida a las empresas del sector agropecuario y agroindustrial.

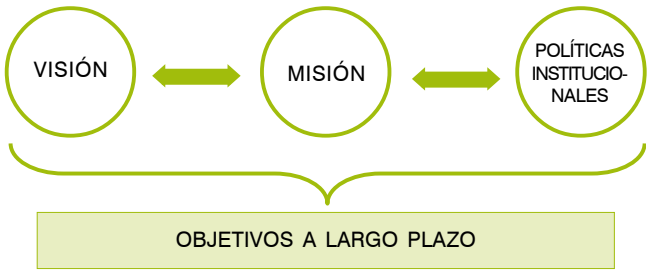
Nuestra política de vinculación tecnológica, en consecuencia, persigue la creación de nuevos productos, el desarrollo de nuevos procesos, la prestación de nuevos servicios así como la creación de empresas de base tecnológica, con el fin de impulsar la actividad económica agroindustrial y la generación de empleo, a la vez que contribuye a insertar al INTA, con empuje renovado, en la actividad agropecuaria e agroindustrial.

Se la presenta, por estas razones, especialmente, como una política de generación y transferencia de tecnología, que tiene el fin de satisfacer las demandas tecnológicas de los sectores de la producción, transformación y comercialización, al tiempo que ofrece las tecnologías y conocimientos que surgen de las líneas de investigación priorizadas por la institución.

Por lo tanto, el objetivo de política es incrementar la generación y transferencia de tecnología (en cantidad y calidad) utilizando a la vinculación tecnológica como un instrumento estratégico para honrar los deberes fundacionales del INTA."[39]

En las empresas, por ejemplo, hay políticas de ventas (venta directa, venta indirecta, venta por Internet), de personal (que incluyen políticas salariales, sanitarias, de capacitación, de licencias ordinarias y extraordinarias, de jubilación o retiro, etc.), de atención al cliente, de posventa, etc.

La misión, la visión y las políticas institucionales dan origen a los objetivos a largo plazo.



Estos **objetivos a largo plazo** nacen en función de la misión y de la visión institucional. Los objetivos son el eje del planeamiento estratégico, los resultados a largo plazo que una empresa aspira a lograr mediante el cumplimiento de su misión.

Los directivos se basan en los objetivos a largo plazo para tomar decisiones, puesto que señalan las actividades relevantes de la empresa y sirven como indicadores para la utilización de recursos.

Fijar el objetivo es como identificar
la estrella polar, que guía nuestro camino.

[39] *www.inta.gov.ar/uvt/politica.htm. 2002. Buenos Aires*

Una vez que se tienen los objetivos a largo plazo, la labor administrativa se centra en **establecer las metas**, es decir, en transformar los objetivos en cuantificables, y en *determinar* los tiempos y recursos con los que aquéllos se van alcanzar. Es decir, qué se va a hacer, cómo, cuándo y con qué.

- **Segunda etapa. Estratégica:**

Los planes de una organización son hechos por personas y para personas, para sus relaciones futuras y considerando los objetivos, las motivaciones, intereses, valores y actitudes de las personas que los han gestado y los de la organización.

"El concepto de **estrategia** puede definirse a partir de, cuando menos, dos perspectivas: (1) desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y (2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es 'el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión'.[40] En esta definición, el vocablo *programa* implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es 'el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente, a través del tiempo'. Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aún cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos –aquéllos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad–."[41]

De las definiciones presentadas, nosotros optamos por una que, entendemos, integra los conceptos esenciales de ellas.

Metodología que, basada en la filosofía, los objetivos y las políticas de la organización, está orientada a alcanzar la visión, la misión y los objetivos propuestos, maximizando el empleo de los recursos propios, monitoreando los cambios del contexto y las propias posibilidades para atender a éste, logrando una ventaja diferencial respecto de la competencia.

Veamos un gráfico que sintetiza esta etapa estratégica del planeamiento.

Estrategia

Es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones, que determina y muestra el propósito de la organización en términos de programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.

"Forma o metodología que permitirá la satisfacción de los objetivos estratégicos." (Performance Strategies, Inc. www.performancestrategies.com/)

"Adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas." (Hermida, Jorge; Serra, Roberto; Kastika, Eduardo. 1993. *Administración & Estrategia*. Macchi Buenos Aires.)

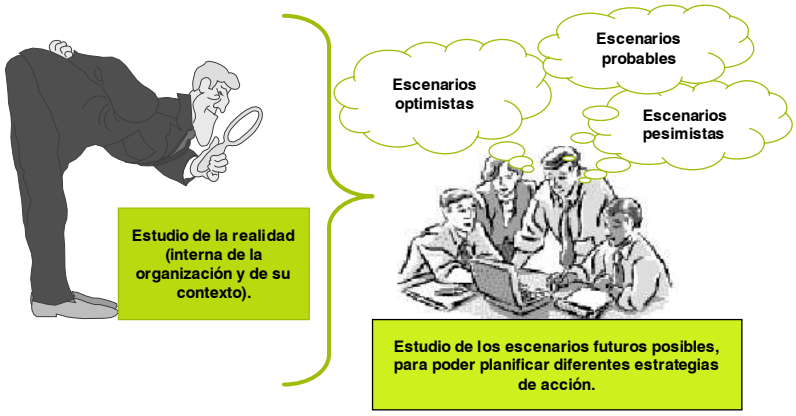
---

[40] *Waterman, Robert H.: Peters, Thomas; Phillips, Julien. 1980.* Structure is not organization. *Business horizons. New York.*

[41] *Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward. 1994; 5° ed.* Administración. *Prentice Hall Hispanoamericana. México.*

En el desarrollo de esta segunda etapa debemos estudiar cómo estamos internamente, cuáles son nuestros aspectos fuertes y cuáles los débiles, y, a partir de aquí, quiénes nos amenazan y quiénes nos ayudan.

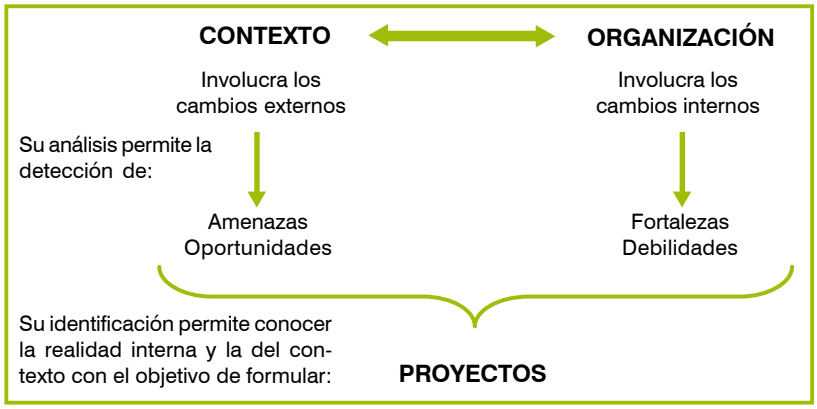
Después se analizan los escenarios. Miramos cómo será el futuro, para lo cual podemos tener una mirada optimista, una pesimista o una posible de ser cumplida.



Para diseñar una estrategia que nos permita llegar al cumplimiento de nuestra misión y de la visión que tenemos de nosotros mismos (el dónde queremos estar), debemos conocer cómo estamos en la actualidad, para lo cual tendremos que hacer un **estudio diagnóstico** de nuestra organización hoy. Pero, además, entendiéndola como un sistema abierto, debemos estudiar también el **contexto** que nos afecta directa o indirectamente. Esto implica mantener una doble mirada de evaluación crítica, hacia el interior de la organización y hacia su contexto.

Una de los modos de hacer este análisis es a través del **Estudio Diagnóstico FODA,** el que permite revisar las influencias que contexto y organización ejercen uno sobre otra y viceversa.

¿Recuerda el esquema que le presentábamos en ocasión de analizar la escuela sistémica de la administración?



El estudio del contexto involucra el análisis de ese espacio cambiante y turbulento, donde no sólo las organizaciones se ven forzadas a transformarse, sino también las propias estructuras del Estado; por lo tanto, las amenazas que el contexto presenta a la organización deben ser analizadas con el objeto de poder transformarlas en oportunidades (ventajas).

La organización que no está atenta al cambio del contexto y que no se adapta rápidamente para ponerse en la posición correcta, entra en crisis y tiende a desaparecer.

Para estar en condiciones de llevar adelante el cambio que plantea esta adecuación a las modificaciones que propone el contexto, las organizaciones deben estar sanas, alertas y en condiciones de progresar. ¿Qué significa estar sana? Estar en condiciones de impulsar nuevos proyectos, nuevos niveles de productividad y competitividad. ¿Qué significa estar alerta? Significa estar en condiciones de monitorear, de observar críticamente lo que pasa en el contexto y detectar qué puede afectar a la organización directa o indirectamente. Para ello se deben tratar de responder preguntas tales como:

- **¿Para qué monitorear?** Para poder tener un comportamiento anticipatorio y evitar ser reactivo.
- **¿A quiénes monitorear?** Apuntamos, en este caso, a las organizaciones más cercanas y más directamente relacionadas con el propio quehacer.

Este proceso constante de monitoreo del contexto se extiende también a las organizaciones del macrocontexto, o sea, a aquéllas que –si bien no establecer una relación directa con la propia– afectan nuestra actividad e influencian sobre nuestros resultados.

El monitoreo del contexto también incluye el estudio de la competencia. Hay que considerar qué hacen organizaciones similares, cómo solucionan sus problemas, cómo gestionan su trabajo, para poder comparar con las propias acciones e identificar aquellos aspectos que podemos mejorar de nuestra organización. ¿Decimos "copiar"? No; decimos analizar, comparar, adecuar lo propio a otros modelos más eficaces, teniendo en cuenta nuestro propio contexto y cultura institucional –*benchmarking*–.

El estudio del medio externo permite identificar las amenazas y las oportunidades que podemos encontrar en él. Por ejemplo: Que un importador traiga un producto similar al nuestro pero a mitad de precio, constituye una amenaza; generar una oportunidad sería convertirse, antes, en importador y lograr ampliar el mercado de nuestros productos. Ver que a pocas cuadras de mi garage se abre otro con una promoción, por seis meses, que toma autos con un costo un 30% menor, con servicio de

Benchmarking

"La comparación de las mediciones de desempeño seleccionadas en relación con ciertos parámetros desafiantes. Éstas pueden generarse a través de: comparaciones históricas internas, de comparaciones frente a competidores claves en nuestra industria o comparándonos con las empresas que mejor se desempeñan en cada actividad funcional." (Performance Estrategies Inc. www.performancestrategies.com/).

"Herramienta para lograr calidad de servicio mediante un proceso sistemático y continuo donde se evalúan los productos, los servicios y los procesos de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales". (Spendolini, Michael. 1994. *Benchmarking*. Norma, Barcelona.)

Método de mejoramiento continuo, por medio de la comparación de los procesos propios con los índices de eficiencia de otras organizaciones de la competencia, reconocidas por sus procesos de calidad productiva. En términos generales, es aprender de las mejores organizaciones rivales, considerando sus buenos procesos.

vigilancia las veinticuatro horas, con cocheras fijas, constituye una amenaza para mi negocio y yo deberé analizar qué tipo de ventajas ofrezco a mis clientes para que no opten por la competencia. Sin duda, la competencia, al hacer el estudio del contexto, habrá investigado el barrio y, dentro de él, mi negocio. Así, investigó mis precios, mis ofertas, mis facilidades, para detectar mis "puntos débiles" y, sobre ellos, mejorar la oferta para tentar a la gente a trasladarse hacia su garage.

Actividad 12

Analizaremos a la escuela como organización. Focalizando su estudio en ella:

- Indique cuáles son las instituciones del contexto con las cuales su escuela se relaciona directamente y con cuáles lo hace en forma indirecta.
- Indique qué tipo de vinculación mantiene con cada una de las organizaciones señaladas.
- ¿Cuáles son las organizaciones que pueden considerarse "competidoras"? ¿Por qué razón lo son?
- Indique al menos dos amenazas que presentan a su escuela las organizaciones competidoras.

Al analizar el interior de la organización, debemos hacer un estudio de nuestras fortalezas y debilidades, detectando ambos aspectos en el funcionamiento de la institución, para poder prevenir problemas y para poder hacer las correcciones necesarias (identificamos nuestro "Caballo de Troya"). Este proceso, tal como el análisis del contexto, debe ser elaborado en equipo y de forma interactiva.

Es, entonces, tiempo de preguntarse: ¿Cuáles son las fortalezas de nuestra organización y cuáles sus debilidades? ¿Con quiénes compite (en relación con las funciones y los clientes)? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta en cada caso? ¿Quiénes son sus proveedores y qué tipo de insumos requiere? ¿Qué tipo de servicios presta hoy y cuáles podría ofrecer en el futuro? ¿Qué cambios son necesarios para poder cumplir el punto anterior?

Pero, ¿cómo materializar este estudio diagnóstico? Primero, teniendo en claro que, en el ámbito interno, al ser una evaluación de situación de los diferentes sectores que componen la organización, **todos sus miembros deben participar** ya que son quienes mejor conocen las problemáticas y los aspectos positivos de cada situación. En segundo lugar, diseñando y completando unas planillas que nos permitan ver clara y rápidamente en qué situación estamos respecto de cada cuestión en particular.

La construcción de la evaluación de situación institucional se realiza "de abajo hacia arriba". Cada sección hace el trabajo, el departamento del cual depende integra los resultados de los sectores que dependen de él, las gerencias hacen lo propio con sus departamentos y, por último, la dirección consolida los trabajos presentados por las gerencias en un único documento, representativo de la institución, en el que convergen los informes precedentes.

Consideremos este ejemplo de diagnóstico FODA de una institución educativa:

FODA DEL ÁMBITO INTERNO **Área de análisis:** ..... (indicar el área de la que usted es responsable)		
ASPECTOS	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
1) Plan de estudios Materias (su contenido, carga horaria, objetivos, metodología de trabajo, evaluación, etc.)	Contenidos de las asignaturas teóricas: adecuados y actualizados. Contenidos de materias de taller: en las especialidad construcciones: actualizados; en la especialidad mecánica automotriz: desactualizados respecto de las tecnologías actuales. Muy buen nivel de participación departamental.	Régimen de aprobación de asignaturas del área contable diferente al resto. Falta contrastación de nuestro nivel de oferta educativa con el de otras escuelas. Régimen de equivalencias con instituciones del resto del país. Falta de uniformidad en el sistema de evaluación.
2) Bibliografía	Abundante y actualizada en las asignaturas de la especialidad.	Obsoleta en las asignaturas teóricas. Pocos ejemplares en relación con la cantidad de alumnos.
3) Vinculación con el mundo del trabajo	Docentes muy vinculados con el mundo laboral, que transfieren sus experiencias laborales al aula. Aplicación de un régimen de pasantías en empresas de las especialidades de la escuela.	Dificultad para controlar el trabajo de los pasantes y las asignaciones que se les dan en las empresas.
4) Material didáctico y nuevas tecnologías	Material didáctico para inglés, en suficiente en cantidad y calidad. Variedad de equipos didácticos en los laboratorios. Mapoteca con amplia y suficiente cantidad de mapas. Videos de física, biología y química suficientes para desarrollar temas teóricos. Laboratorio informático con capacidad para 20 alumnos.	Falta de un laboratorio de idiomas conectado en red. Material didáctico para geometría anticuado y en mal estado. Falta de material multimedial interactivo. Falta de conexión a Internet. Computadoras anticuadas y con poca capacidad de memoria. Software ilegal.
Departamentos Departamento Tecnología	Utiliza programas actualizados y consensuados con las empresas del sector.	
Departamento Derecho y Ciencias Sociales		Carece de bibliografía complementaria para poder analizar distintos enfoques de un mismo tema.
Departamento Ciencias	Cuenta con laboratorios para biología, física y química. Máximo aprovechamiento de los laboratorios, por rotación de horarios.	Problemas presupuestarios para adquisición de materia prima.
Departamento Economía y Finanzas		

ASPECTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Departamento Investigación y Desarrollo		
Departamento Taller		
Cursos de formación profesional - Plomería - Carpintería - Electricidad - Corte y confección - Informática - Tornería - Elaboración de dulces y jaleas - Reparación de pequeños electrodomésticos	Cantidad suficiente de herramientas y máquinas. Programa actualizado con suficientes prácticas profesionales.	Dificultades para conseguir insumos para hacer las prácticas. Dificultad para conseguir lugar donde hacer las prácticas.
5) Metodología de la enseñanza		
6) Plantel de alumnos	En general, sin problemas de conducta. En general, sin problemas de estudio. Vecinos del establecimiento.	No se pueden seleccionar por decisión de las autoridades escolares. Presencia de un grupo de alumnos repetidores con problemas de conducta. Gran dificultad económica que provoca que no aporten materiales de estudio.
7) Plantel docente	Mucha experiencia. El 80% ha realizado cursos de capacitación en temas de su asignatura. Gran camaradería entre los docentes. Amplio sentido de pertenencia a la institución	Falta de títulos; 40% personal idóneo. 30% de personal en edad de jubilarse Escasos docentes titulares
8) Investigación		No se hace
9) Autoridades de la Escuela	Conocimiento de la realidad institucional. Amplia experiencia en las diversas actividades que se realizan en la escuela por haber efectuado toda la carrera docente. Buen vínculo con el personal docente, no docente, con los padres y con los alumnos. Muy buen nivel de formación académica y en conducción de personal.	Falta de actualización en materia de planeamiento, gestión y conducción institucional. Desconocimientos de legislación vigente y de tramitación de expedientes. Falta de coordinación entre los distintos turnos y ofertas de la escuela.
10) Gabinete asesor - Planeamiento educativo - Psicopedagogía	Trabajo integrado con los docentes de los distintos departamentos. Aplicación de tests de orientación vocacional a los alumnos de la EGB 3.	Dificultad para mantener reuniones generales de capacitación pedagógica. Imposibilidad de ofrecer tratamientos psicológicos a los alumnos y carencia de instituciones cercanas para hacer las derivaciones.

ASPECTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
11) Soporte administrativo (secretaría, bedelía)	Experiencia profesional del personal. Capacitación en informática, ya que la gestión está informatizada.	Insuficiente cantidad en bedelía para el número de alumnos. En secretaría, 40% de tareas pasivas.
12) Biblioteca	Con un profesional de la especialidad por turno a cargo. Buen espacio físico. Buena iluminación y mobiliario.	Puestos no concursados. Sin computadora con conexión a Internet. No conectada a otras bibliotecas. Material bibliográfico desactualizado, en particular para las asignaturas teóricas. Pocos ejemplares por grupo de alumnos. Escaso cuidado del material por parte de los alumnos.
13) Infraestructura física y equipamiento[42] - Aulas - Sala de profesores - Talleres - Sala de reuniones generales - Auditorium - Gimnasio - Espacios recreativos - Patio - Baños - Iluminación - Ventilación - Calefacción - Nivel de ruido	Cantidad de metros cuadrados por aula. Iluminación de las aulas. Sistema de aislamiento de ruidos. Estado de la pintura. Adecuado funcionamiento de las cortinas de enrollar, de los ventiladores de techo y de las estufas de tiro balanceado. Capacidad y servicios ofrecidos en sala de profesores	Falta de equipamiento didáctico en las aulas. Imposibilidad de exponer materiales didácticos en las aulas, por ser de uso común, y rotar los alumnos y los profesores. Pizarrones a contraluz en aulas; impiden ver lo que el docente escribe. Humedad en las paredes. Auditorium sin la tecnología apropiada (computadora con proyector de pared; retroproyector, micrófonos, grabador de casete y de CD).
14) Computadoras - Periféricos - Red intranet - Conexiones a Internet - Etc.		
15) Presupuesto	Adecuada distribución	Incertidumbre en el monto, por el próximo recorte presupuestario.
16) Vinculación con las autoridades del sistema educativo	Fuerte y cordial	A veces hay dificultad para asistir a las reuniones, cuando éstas se realizan en escuelas alejadas.
17) Otros aspectos que se consideren importantes		

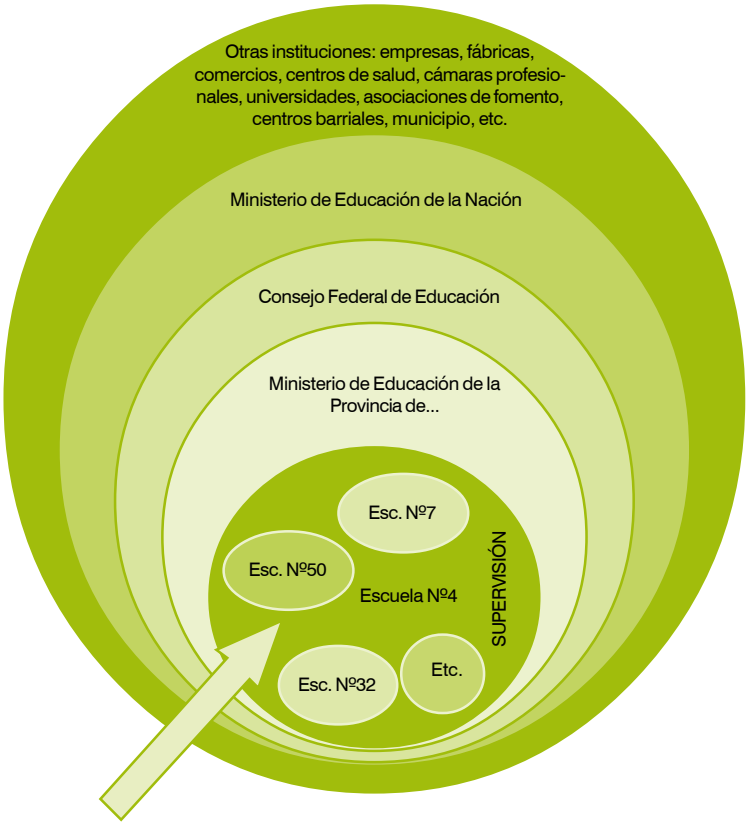
Para cada fortaleza identificada, resulta importante preguntarnos: ¿Qué se requiere para mantenerla? En el caso de las debilidades, la pregunta es: ¿Qué tenemos que hacer para subsanarla?

[42] *En el estudio diagnóstico real del que tomamos este ejemplo, cada uno de los asuntos incluidos en la infraestructura es analizado en forma independiente.*

El análisis que se efectúa en el FODA, al realizar el estudio del ámbito externo, debe considerar a la institución en el centro y, luego, focalizar en las instituciones del contexto que afectan su accionar, ya sea en forma positiva o negativa.

Gráficamente, se habla del *estudio de las capas de la cebolla*, ya que si en el centro está la institución en estudio, cuanto más cerca esté de ella otra del contexto, mayor es su vinculación y la posibilidad de afectar a la primera.

En el caso de una escuela, podría ser:



El estudio del ámbito externo es similar al anterior. Primero, se identifican las instituciones del contexto que nos afectan o aquéllas con las que mantenemos relación, y, luego, se señala si para nosotros representan una oportunidad o una amenaza.

FODA DEL ÁMBITO EXTERNO		
ASPECTOS	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
1) Supervisión del distrito		
2) Ministerio de Educación de la provincia		
3) Consejo Federal de Educación		
4) Ministerio de Educación de la Nación		
5) Municipalidad de la localidad		
6) Universidad de la zona		

ASPECTOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
7) Empresas de transporte local		
8) Iglesias de la zona		
9) Medios de comunicación de la zona		
10) Fuerzas de seguridad de la zona		
11) Fuerzas armadas con asiento en la zona		
12) Clubes de la zona		
13) Comercios de la localidad		
14) Hospitales y centros de salud		
15) Otras instituciones		

Para cada oportunidad identificada, debemos preguntarnos: ¿Cómo vamos a aprovechar las oportunidades para elevar nuestro nivel actual de ofertas (de productos o de servicios) o nuestra clientela? En el caso de las amenazas, tendremos que preguntarnos: ¿De qué manera habremos de enfrentar aquéllas que hemos identificado, de modo de neutralizarlas?

Actividad 13

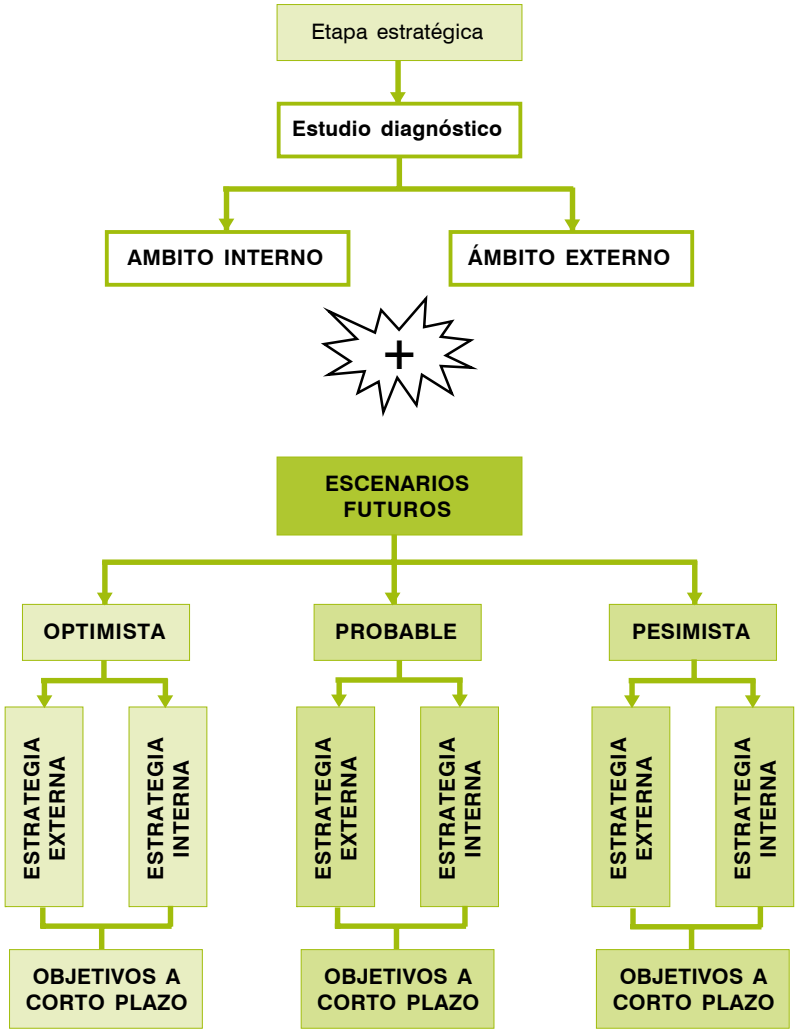
- Reflexione acerca de las siguientes afirmaciones:
  - "Las debilidades de mi competidor son mis oportunidades y mis debilidades son las oportunidades de mi competidor."
  - "Las fortalezas de mi competidor son mis amenazas y mis fortalezas son las amenazas de mi competidor."
- Indique si acuerda con ellas o no. Justifique su postura.

Estas acciones constituyen las estrategias que implementaremos para cumplir nuestros objetivos –en este caso, son de corto plazo, porque debemos planificar las actividades y las tareas que nos permitirán concretar los objetivos a largo plazo planificados en la primera etapa del planeamiento estratégico–.

Atendiendo a que hemos realizado un estudio de nuestra situación interna y otro sobre nuestras vinculaciones y relaciones con el contexto, y que hemos proyectado escenarios diversos para el futuro (el optimista, el pesimista y el probable), podremos preparar, estrategias internas y externas para cada uno de esos escenarios futuros.

En el caso de las estrategias externas, la pregunta a responder es: ¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades y cómo neutralizar las amenazas del contexto actual y futuro?.

En el caso de las estrategias internas: ¿Cómo aprovechar las fortalezas que poseemos y cómo neutralizar nuestras debilidades (actuales o futuras) para posibilitar la implementación de las estrategias externas?



- **Tercera etapa. Operativa:**

Es de suma importancia que los planes no se queden en buenos deseos, archivados por ahí. Esto no sólo impide el cambio sino que, con el tiempo, la inoperancia se transforma en reproche de los integrantes del grupo que participaron en el estudio diagnóstico y en la elaboración de propuestas de solución a los problemas identificados.

La fase operativa del planeamiento estratégico se conforma con:

- **El plan de acción y la determinación del presupuesto.**
- **Los programas de implementación.**
- **El control de gestión** (que permite adecuar los programas a los cambios del contexto).

Una vez recogida la información e identificados fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se generan las acciones que potencien unos y eliminen los aspectos negativos (internos y externos).

Las acciones concretas se presentan en un plan que incluye una serie de proyectos tendientes a concretar:

- acciones de desarrollo e impulso de algunas actividades, y
- acciones correctivas que permitan eliminar las debilidades internas o amortiguar las amenazas del contexto.

Una vez que el plan se pone en ejecución, se lo va monitoreando, para hacer los ajustes que se estimen necesarios. Lo decisivo del planeamiento estratégico es aceptar que no hay dogmas, que es flexible, ya que dados los resultados que se van obteniendo, se pueden reformular tanto los objetivos, la visión, la misión, las políticas, la estrategia, los planes, etc. Todo se puede replantear. Se comienza por replantear el plan; ahora, si el problema es más grave, se modifican las estrategias y hasta se pueden modificar los objetivos. Todo está en función de los resultados del control de gestión, proceso que brinda los insumos para la toma de decisiones.

La recomendación en esta etapa es no olvidar que todo plan requiere de un sistema **de seguimiento**, **de monitoreo** en su cumplimiento y efectividad. No es cuestión de decidir hoy algo y mañana actuar como si este momento nunca hubiera existido. Es conveniente pautar el seguimiento, aunque se trate de un proceso flexible.

La necesidad de ser flexibles en la ejecución de un plan estratégico nos lleva a poder contar con **esquemas de contingencia** (plan B) que nos permitan cambiar de rumbo en algún proceso, cuando los indicadores nos señalen la necesidad de hacerlo, sin sufrir "un ataque de parálisis" ante lo inesperado.

Una posible forma de elaborar y presentar un plan estratégico[43]

La elaboración de un plan estratégico implica el desarrollo de los siguientes puntos:

1. Filosofía institucional
   - Visión
   - Misión
   - Funciones
   - Población objetivo
   - Productos y/o servicios que se ofrecen
   - Ventajas competitivas
   - Políticas
   - Objetivos a largo plazo

2. Fundamentación de la filosofía institucional
   - Marco organizativo, jurídico y social
   - Contexto jurídico
   - Contexto organizativo
   - Contexto social
   - Valores y cultura organizacional
   - Rasgos positivos
   - Rasgos negativos

---

[43] *Adaptado de Gorondi, Pedro.* Plan Estratégico 2001-2005. *Consejo Provincial de la Familia y Desarrollo Humano. Provincia de Buenos Aires.*

3. Análisis del contexto actual y futuro y de los recursos propios
   - Estudio diagnóstico interno y externo
   - Escenarios. Se puede optar por el análisis de tres escenarios diferentes (optimista, pesimista y probable) o al menos de dos (optimista y pesimista).
   - Económicos
   - Político-legales
   - Socio-culturales
   - Tecnológicos
   - Educativos (se incluyen dependiendo del tipo de institución que se analice)

4. Estrategias
   - Estrategias para escenarios optimistas
     - Internas
     - Externas
   - Estrategias para escenarios probables
     - Internas
     - Externas
   - Estrategias para escenarios pesimistas
     - Internas
     - Externas

5. Etapa operativa
   - Objetivos a corto plazo
   - Plan de acción
   - Implementación
   - Control de gestión

Para finalizar

> *(...) en mayo de 1991 la encíclica Centésimus Annus decía: "... si en otros tiempos el factor decisivo de la producción era la tierra y luego lo fue el capital –entendido como el conjunto masivo de maquinarias y de bienes instrumentales–, hoy día el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo, es decir su capacidad de conocimiento, que se pone de manifiesto mediante el saber científico y su capacidad de organización solidaria, así como la de intuir y satisfacer las necesidades de los demás.*[44]

La dinámica socioeconómica actual dio origen al esfuerzo de las organizaciones por mantener un equilibrio homeostático e impulsó a muchas de ellas a realizar un cambio en el estilo de conducción, a considerar la innovación y la creatividad como ventajas importantes y a realizar un análisis de la relación entre el entorno (clientes, proveedores, competidores, etc.), los recursos internos de la institución (tecnología, infraestructura, personal, etc.) y los escenarios futuros posibles, de modo de poder definir la estrategia a seguir para alcanzar los objetivos planteados. Es decir, se comienza a planificar estratégicamente aplicando, así, un modelo de trabajo en el que la organización es vista como un sistema en el que sus componentes interactúan entre sí y con el entorno.

Debemos recalcar, además, que tan importante como la planificación, es la ejecución o aplicación del plan. La aplicación requiere integrar todos los recursos, estructurar

---

[44] *Ferraro, Ricardo. 2000.* La marcha de los locos. *Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.*

las relaciones de trabajo, integrar diversas funciones y controlar actividades a la luz de políticas, planes y procedimientos, ya que las estrategias mejor formuladas del mundo, no son buenas si no se pueden llevar a cabo en forma exitosa.

El planeamiento estratégico tiene un carácter absolutamente dinámico, obliga al administrador a estar preparado para modificar los planes o cambiar de dirección de la actividad, cuando las circunstancias así lo indiquen. Todo está preparado para el cambio, éste es parte de lo cotidiano y, en tal realidad, no bloquea la toma de decisiones sino, más bien, la estimula.

Actividad 14

Le proponemos que trabaje los dos conceptos que hemos planteado: misión y visión.

- Teniendo en cuenta la institución educativa en la que se desempeña, elabore su misión, tratando de responder las siguientes preguntas:
  a) ¿Quiénes somos? ¿Cuál es el rubro de nuestro establecimiento?
  b) ¿Para qué existe nuestra escuela?
  c) ¿Cuáles son los servicios que presta?
  d) ¿Quiénes son nuestros clientes externos?
  e) ¿Cuál es la prioridad de nuestro establecimiento?
  Sus respuestas a las preguntas anteriores le servirán de guía para elaborar, en un párrafo, la **misión** del establecimiento educativo en el que se desempeña.

- Elabore la **visión** de su escuela. Para ello, primero, trate de responder las siguientes preguntas:
  a) ¿Qué pretende ser la organización en el futuro mediato (5 a 10 años), en las diferentes áreas –enseñanza, desarrollo cultural, nivel de conocimientos, aspectos deportivos, etc.–?
  b) ¿Qué resultado final se espera alcanzar con respecto a la evaluación de la calidad académica de la escuela y de los aprendizajes de los alumnos? ¿Cómo obtendrán estos resultados?
  c) ¿Qué se espera como resultado respecto de la organización y de la gestión administrativa del establecimiento?
  Luego redacte la visión, en un párrafo.

Bibliografía

- Azcapotzalco. 2004. Página Web. http://zeus.uam.mx
- Chiavenato, Idalberto. 2001; 5° ed. *Introducción a la teoría general de la administración.* Mcgraw-Hill. México.
- Diccionario de la Real Academia Española. 2004. Página Web. www.rae.es
- Drucker, Peter. 1995. *La administración en una época de grandes cambios.* Sudamericana. Buenos Aires.
- Drucker, Peter. 1999. *Drucker esencial*. Coyuntura. Buenos Aires.
- Etizioni, Amitai. 1967. *Organizaciones complejas.* Atlas. San Pablo.
- Ferraro, Ricardo. 2000. *La marcha de los locos.* Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.
- Gennen, Harold y Moscow, Alvin. 1986. *Alta dirección.* Grijalbo. Barcelona.
- Gerencia de Planeamiento Estratégico y Estudios Económicos de Telefónica del Perú. 1998. *"¿Qué es planeamiento estratégico?".* Revista Comercio y Producción, Edición Nº 2260.
- Hermida, Jorge y Serra, Roberto. 1992. *Desafío empresario.* Macchi. Buenos Aires.
- Huertas, R. *Curso Académico 2004-2005*. *Asignatura fisiología humana*. Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de la Universidad de Granada.
- Karlöf, Bengt. 1991. *Estrategia empresarial.* Granica. Barcelona.
- Klinge, German. 2004. *Toflller o la futurología de la tercer ola.* Biblioteca Electrónica Cristiana. Página Web.
- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. 1973. *Curso de administración moderna*. McGraw–Hill. México.
- Larocca, Héctor y Vicente, Miguel. 1993. *Dirección de organizaciones.* Macchi. Buenos Aires.
- Lewin, Kurt. 1936. *Principles of topological pychology.* McGraw–Hill. New York.
- Miller, Ernest. 1975. *Planeamiento estratégico.* El Ateneo. Buenos Aires.
- Newman, William. 1963. *Cases for administrative action.* Englewoods Clifts, Prendice Hall. New Jersey.
- Parra Fuentealba, Nelson. 2003. "*Los servicios en la sociedad*"**.** Adexus. Gerencia de Consultoría y Evaluación de Proyectos.
- Parsons, Talcott. 1965. *Suggestions for a sociological approach of de theory of Organizations.* Aldine Publisher. Chicago.
- Stoner, James y Freeman, R. Edward. 1992; 5° ed. *Administración.* Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Tangelson, Oscar. 2000. Curso *La tecnología en la sociedad contemporánea*, Prefectura Naval Argentina. Buenos Aires.
- Toffler, Alvin. 1983. *Avances y premisas*. Plaza & Janés. Barcelona.
- Toffler, Alvin. 1990. *El cambio del poder*. Plaza & Janés. Barcelona.
- Toffler, Alvin. 1992. *El 'shock' del futuro*. Editorial Plaza & Janés. Colombia, Bogotá.
- Trueba, Cecilia; Mancebo, Marta. 2004. *Curso de Técnicas para la mejora permanente de la gestión*. Prefectura Naval Argentina. Buenos Aires.
- Barret, F. D. 1972. *The MBO time trip.* The Business Quarterly.
- *Mañana profesional*. Año X, N° 61, Octubre/Noviembre 1998. EAF/2004. www.geocities.com/eaf_underground.