



GUIA FUNDAMENTOS ADMINISTRATIVOS

QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN

No es concebible tratar de entender la Administración sin antes comprender cabalmente el significado y el alcance del concepto de Organización. Estos dos conceptos van de la mano en las "Teorías de la Administración".

Un administrador, por lo tanto, sólo puede ser eficiente y eficaz en la medida en que comprenda qué es una organización y cómo debe administrarla. Esto significa que mientras más profundidad haya en la comprensión de una organización, mayores y mejores resultados se tendrán en su administración.

El primer aspecto que debemos aclarar es la diferencia, similitud o relación que hay entre el concepto de empresa y el concepto de organización, para luego comprender adicionalmente, la relación existente entre empresario y gerente.

Cuando nos referimos a una empresa, queremos significar un conjunto de recursos socioeconómicos representados en capital, personas, tecnología y materiales, con una finalidad económica o comercial. De otra parte, el concepto de organización se entiende como un ente social de personas que interactúan juntas con el propósito de alcanzar unos objetivos comunes. Así que empresa es un concepto que involucra recursos materiales, mientras que una organización es una entidad social de interacción humana. Los dos conceptos no son iguales, pero sí son complementarios.

Un empresario, por consiguiente, es una persona que arriesga unos recursos físicos, económicos y materiales con la finalidad de obtener unos beneficios económicos, mientras que un gerente es aquella persona que alcanza los objetivos de una organización a través de su propia gestión y la de las personas que dirige. Se podría afirmar, entonces, que el empresario es quien tiene una empresa, mientras que el gerente es quien dirige una organización.

Evolución de la empresa:

En el contexto histórico, podemos encontrar que la empresa ha pasado por una lenta pero constante evolución. Se ha ido renovando con la transformación misma del ser humano.

Podemos identificar fácilmente cuatro grandes etapas de la empresa en su recorrido histórico:

Empresa primitiva. Se caracteriza por una organización sencilla, cuya dimensión técnica es bastante elemental y que posee un enfoque a la transformación primaria y artesanal.

Encontramos aquí a los nómadas, los sedentarios, los cultivadores, hasta llegar a los telares artesanales.

Empresa comercial. Su característica es la de una organización con un enfoque que pretende dar respuesta a la nueva situación del comercio entre colonias de la época, lo que conlleva a la creación del capitalismo industrial, conocido como primera revolución industrial.

Empresa Industrial. El incremento en las relaciones comerciales entre colonias fuerza a las empresas a desarrollar sus maquinarias y equipos para satisfacer la creciente demanda de productos. La empresa se va tornando cada vez más compleja.

Empresa como organización. La obtención de grandes logros financieros por parte de las grandes empresas industriales contribuye a desarrollar el sistema bancario, lo que con el tiempo obliga a la separación de la propiedad de la administración misma, provocando los fenómenos de concentración e internacionalización del capital.

Elementos que conforman la empresa.

Una empresa está conformada por una serie de elementos que al interactuar entre ellos hacen que, como un todo, se alcancen los objetivos, los que pueden ser representados generalmente a través de procesos de transformación que agregan valor a los productos o servicios.

Los elementos se identifican con activos, que pueden ser tangibles e intangibles.

- Los tangibles pueden ser la tecnología (maquinaria, equipo y herramientas), la infraestructura física (edificios, oficinas, bodegas, mobiliario), los inventarios (productos, materiales, repuestos) y los equipos de cómputo.
- Los elementos intangibles están representados en el capital financiero, el software informático, las marcas y patentes, las bases de datos y el conocimiento que poseen las personas (capital intelectual).

LAS ORGANIZACIONES Y SU ENTORNO

Cualquier organización, y por lo tanto, cualquier empresa, tienen unos límites, los cuales determinan las actividades que son propias o ajenas a dicha organización. Si no existiesen delimitaciones, toda organización entraría en conflicto permanente con otras organizaciones por razones diferentes a su quehacer diario.

Los límites que encasillan a una organización le permiten diferenciarse del entorno que la contiene y con el cual interactúa de manera permanente. Entendemos entorno o ambiente, como el conjunto de elementos externos a una organización, los cuales son cambiantes, y por lo tanto, representan situaciones positivas o negativas, sobre las cuales dicha organización debe actuar para aprovecharlas para su beneficio o para defenderse de ellas. El

entorno está conformado por las fuerzas e instituciones que se encuentran fuera de la organización y que tienen la característica de que pueden influir sobre ella (Chiavenato, 2001). El entorno o ambiente de una organización está conformado por tres niveles (Robbins & Coulter, 2010).

Entorno general. Se refiere a las fuerzas externas que afectan de una forma indirecta a una organización, o a veces de forma directa pero con poco control de la organización. Aquí encontramos aspectos como el tecnológico, el global, el legal, el político, el social, el cultural, el demográfico, el económico.

Entorno específico. El ambiente de las tareas, que es otra forma de denominar al entorno específico, se refiere a todas las fuerzas que tienen una influencia directa con la organización. Se reconocen cuatro tipos específicos dentro de este entorno: los clientes, los proveedores, la competencia y los grupos de interés (o grupos de presión).

Entorno interno. A diferencia de los entornos general y específico, el entorno interno implica que hay unas fuerzas que afectan o influyen en la organización, las cuales se encuentran dentro de ésta, pero que no necesariamente tienen una influencia desfavorable.

QUÉ ES ADMINISTRAR

“Podemos entender la administración como una serie de herramientas, de prácticas y de principios que tienen como finalidad conseguir los objetivos de la organización, valiéndose de la toma de decisiones anticipadas, que permitan aprovechar los recursos, especialmente con base en el esfuerzo de las personas.

Vamos a detallar un poco los términos fundamentales:

Herramientas teóricas. Toda la historia de la administración se ha caracterizado por el uso de una serie de elementos e insumos que sirven para conseguir los objetivos organizacionales.

Entorno específico. El ambiente de las tareas, que es otra forma de denominar al entorno específico, se refiere a todas las fuerzas que tienen una influencia directa con la organización. Se reconocen cuatro tipos específicos dentro de este entorno: los clientes, los proveedores, la competencia y los grupos de interés.

Entorno interno. A diferencia de los entornos general y específico, el entorno interno implica que hay unas fuerzas que afectan o influyen en la organización, las cuales se encuentran dentro de ésta, pero que no necesariamente tienen una influencia desfavorable.

Prácticas. En el mundo organizacional, se van gestando nuevas ideas y nuevos mecanismos para alcanzar los objetivos, los cuales son empleados por las organizaciones para establecer una serie de acciones que garanticen el éxito de sus objetivos.

Principios. Para que exista uniformidad de aplicación y unidad de criterios, la administración ha ido desarrollando una serie de preceptos, reglas y normas que sirven de orientación y aclaración para la práctica administrativa, con los cuales se pretende garantizar que la acción de todo administrador es coherente con la esencia misma de la administración.

Objetivos. Toda organización tiene por lo menos un propósito. Pero más allá de éste, la organización se plantea una serie de fines que desea alcanzar para volver realidad su futuro.

Decisiones. Tomar una decisión es elegir entre varias alternativas. La administración toma decisiones anticipadas, esto es, antes de que sucedan algunos acontecimientos, con la finalidad de orientar las acciones de la organización hacia un futuro deseado que se construye día a día.

Recursos. Los elementos que se manejan en una organización, esencialmente son los humanos, los financieros, los materiales y la información. Es a través del uso de los recursos que la administración alcanza sus objetivos.

Esfuerzo. Ningún concepto o principio puede aplicarse, ni ningún objetivo puede lograrse sin que haya un impulso voluntario y un empeño más allá de lo normal para conseguir los objetivos esperados. El esfuerzo es la dedicación que las personas ponen en el empeño de alcanzar los objetivos.

EFICIENCIA

Toda organización debe disponer de unos recursos, sin los cuales sería imposible que ella existiera. El uso de estos recursos permite que la organización obtenga sus productos o sus servicios (Chiavenato, 2001).

Cuando los recursos son empleados inteligentemente, hacemos un uso racional de ellos y por tanto, no se desperdician. A esto se le llama eficiencia. La eficiencia permite que los productos y servicios de la organización se obtengan a menores costos y en menores tiempos.

Por el contrario, cuando los recursos se desperdician, cuando no somos racionales en el uso de los recursos, se dice que la organización es ineficiente. Podemos afirmar que la eficiencia es hacer las cosas correctamente.

EFICACIA

Uno de los puntos clave que se tiene en cuenta cuando se define la administración, es la definición de unos objetivos que se pretenden alcanzar (Chiavenato, 2001). Por ahora, vamos a entender el concepto de objetivo como sinónimo del concepto de meta, aunque existen grandes diferencias entre ellos, como lo aclararemos luego.

Un objetivo no se consigue por sí solo, sino que implica una serie de acciones que garanticen que estos se vuelvan realidad, que se alcancen. La eficacia hace referencia al logro de los objetivos, por lo que si un objetivo se consigue, se dice que hubo eficacia, mientras que si no se consigue, se dice que la organización fue ineficaz. Una organización, cuando hace lo que tiene que hacer, se dice que es eficaz.

En este punto es importante aclarar que la palabra efectividad es un anglicismo, que se ha tratado de interpretar como la combinación entre eficiencia y eficacia.

LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Los teóricos, identifican en la administración de hoy cuatro funciones esenciales. Ellas son fruto de la evolución reciente de los conceptos, desde que Taylor, Fayol y sus contemporáneos sembraron las bases de la administración.

Las cuatro funciones son:

Planeación. En su acepción más corriente, podemos decir que planear es prever el futuro de una organización y estructurar las acciones necesarias para que éste se vuelva realidad, valiéndose de unos objetivos. Es definir objetivos a alcanzar y las acciones para lograrlos con los recursos de que se dispone.

Organización. En términos generales, la organización es la función administrativa que determina las necesidades de personal, establece lo que debe hacer cada persona y asigna a cada persona en una posición, para alcanzar los objetivos predeterminados. Es una asociación de personas regidas por unas normas para lograr unos fines.

Dirección. La función administrativa de dirección se centra en la influencia que debe ejercer en las personas de la organización, para que los objetivos se cumplan y para que las personas hagan lo que deben hacer, valiéndose de la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo. Dirigir es hacer que los otros hagan lo que está planeado que hagan, en pos de unos objetivos organizacionales.

Control. Se entiende control como el mecanismo que emplea una organización para cerciorarse de que lo que se ha hecho o se está haciendo está en relación con lo planeado y que cumple con lo esperado. En general, control es verificar que los resultados son coherentes con lo planificado y las acciones correctivas propias.

NIVELES EN LA ADMINISTRACIÓN

Para cumplir con las funciones administrativas, es necesario comprender que no todas las personas tienen las mismas atribuciones, ni los mismos compromisos, ni las mismas competencias. En el fondo, una organización, que es un ente social complejo, conlleva a que las personas tengan diferentes actividades.

En general, se dice que las actividades de una organización no las puede realizar una sola persona, de donde surge la necesidad tanto de la división del trabajo como la especialización de funciones. Dividir el trabajo significa que una labor compleja no se realiza en cabeza de una sola persona, sino que es necesario segregarla para que varias personas puedan cumplir con mayor eficiencia con la labor. Paralelamente, a medida que se va dando la división de labores o división del trabajo, las personas tienden a especializarse en lo que hacen como fruto de la experiencia que adquieren por la repetición de las actividades.

En una organización, pensando en el cumplimiento de los objetivos, se hace necesario que exista una jerarquía, la cual se convierte en los tres niveles jerárquicos siguientes:

Nivel institucional. Llamado también nivel estratégico. Está representado en las personas que tienen altos cargos ejecutivos, que pueden ser los dueños o accionistas y los altos directivos. Estos son los responsables de pensar en la organización como un todo y a largo plazo. Es en este nivel donde se traza el rumbo de la empresa, donde se establecen los objetivos a largo plazo y las estrategias para alcanzar los objetivos. Son quienes deciden cómo se va a lidiar con las situaciones que ofrece el entorno.

Nivel intermedio. A veces también se le llama nivel mediador o nivel gerencial. Su propósito esencial es mediar entre el nivel intermedio y el nivel operacional. Adicionalmente, tienen la responsabilidad de adquirir y distribuir los recursos que se requieren, así como convertir en acción las estrategias de la alta dirección, formulando las tácticas y los planes de acción. Tienen a cargo, a través de departamentos, a los niveles operacionales.

Nivel operacional. En ocasiones se le conoce como nivel técnico. Su quehacer tiene que ver con el día a día, con la planeación y ejecución cotidiana. Así que éste el nivel de la ejecución, de la tarea, de llevar a cabo los programas establecidos y los procedimientos seleccionados. Este nivel tiene a cargo a todo el personal de base, esto es, a las personas que elaboran directamente los productos o prestan personalmente los servicios al cliente.

CASO DE ESTUDIO. "DELICIAS DEL AMOR"

Los dueños de la fábrica de chocolates "Delicias del Amor" desean hacer una planeación estratégica de su negocio, ahora que han cumplido quince años en el mercado.

Para ello, decidieron contratar los servicios de una oficina de consultores, a quienes les dieron la información siguiente:

- Los proveedores son nacionales, pero son muy pocos, por lo que negociar con ellos es a veces algo difícil debido a que hacen valer su poder de negociación y porque adicionalmente ya tienen alianzas o contratos con otras empresas.
- Los clientes son muy leales. De hecho, la participación del mercado es del 45%.

Podría decirse que los productos de "Delicias del Amor" son los preferidos de los clientes. Esto se ha logrado debido a la excelente calidad tanto en los procesos como en la dedicación de las personas que los elaboran.

- La empresa es una sociedad anónima, donde la junta de accionistas se preocupa especialmente por la rentabilidad y sostenibilidad del negocio y poco por los empleados, pues sólo se limitan a pagar su sueldo y a cumplir las obligaciones legales estrictamente.

Hay un sindicato, pero éste no es beligerante, más bien es algo pasivo, quizá debido a que la camaradería entre las personas es muy notoria. Algo que caracteriza a esta empresa es que siempre hay una preocupación por tener claramente definidos los cargos y que su personal sea altamente especializado.

Aunque la competencia es fuerte, no se conocen estrategias agresivas por parte de ellos. De hecho, consideran que "Delicias del Amor" es la empresa líder a seguir e imitar.

- La empresa se ha preocupado siempre por cumplir todos sus compromisos y en especial, que las metas trazadas se alcancen. El manejo de sus recursos es muy bueno, por lo que los costos de operación están bajo control.
- La empresa nunca ha pensado en salirse del negocio de los chocolates. Por el contrario, está considerando seriamente la posibilidad de comprar a uno de sus proveedores, para consolidarse más en el mercado.
- En el tema del medio ambiente, la empresa no es muy proactiva, pues su enfoque está más hacia la rentabilidad y considera innecesarios los gastos en prevención ambiental, aunque ello no significa que sea descuidada en sus procesos, sino que hace lo mínimo necesario en este tema.

Para resolver:

1. ¿La organización le apunta a la eficiencia, a la eficacia o a ambas? Sustente su respuesta.
2. Identifique brevemente en el ambiente específico cada uno de los elementos, diciendo en cada caso si le es favorable, desfavorable o si tiene de los dos (favorable y desfavorable).

EJERCICIOS

Seleccione una empresa productiva, una empresa de servicios y una empresa comercial, sin importar el tamaño de éstas. Dé respuesta a los siguientes puntos:

- A. Describa el entorno general, el entorno específico y el entorno interno de cada una de ellas. Presente un informe en un cuadro comparativo.
- B. Señale en cada una de ellas qué entienden por eficiencia y por eficacia y cite algunos ejemplos dados en dichas empresas. Dé su opinión personal si los conceptos están bien aplicados o no en cada caso.
- C. Establezca en cada organización los niveles administrativos que hay, indicando en cada caso el nombre de los cargos asignados a cada nivel.
- D. Haga un cuadro comparativo con los nombres de los cargos usados en las empresas seleccionadas, en comparación con los sugeridos en esta guía.