

## ADMINISTRACIÓN EN CONTEXTO

*Inés María Doval*

Colaboradores

*María Eugenia Cantallops*

*Raúl Alberto Mangia*

*Julio César Teze*

658 Doval, Inés María  
CDD Administración en contexto / Inés María Doval ; contribuciones de María Eugenia Cantallops ; Raúl Alberto Mangia ; Julio César Teze. - 1a ed. - Paraná : Universidad Nacional de Entre Ríos. UNER, 2016. 434 p. ; 24 x 17 cm. - (Cátedra)

ISBN 978-950-698-382-6

1. Administración. 2. Administración de Empresas. 3. Organización.  
I. Cantallops, María Eugenia, colab. II. Mangia, Raúl Alberto, colab.  
III. Teze, Julio César, colab. IV. Título.

ISBN 978-950-698-382-6

Directora de EDUNER: María Elena Lothringer

Coordinación de la edición: Gustavo Esteban Martínez

Corrección: María Candela Suárez

Diseño de interior y tapas: Gabriela Resett

Textos al cuidado de Raúl Alberto Mangia

© Inés María DOVAL, María Eugenia CANTALLOPS,  
Raúl Alberto MANGIA, Julio César TEZE.

© EDUNER. Editorial de la Universidad Nacional de Entre Ríos  
Entre Ríos, Argentina, 2016.

Facultad de Ciencias de la Administración, Resolución C.D. N° 175/13

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723.

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor.

Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

EDUNER

Eva Perón 24, E3260FIB

Concepción del Uruguay, Entre Ríos, Argentina

eduner@uner.edu.ar / www.eduner.uner.edu.ar

Editado e impreso en Argentina

## CAPÍTULO 1

# Administración

### RESUMEN

En este capítulo se realiza el estudio de la Administración, iniciándolo con sus antecedentes, concepto, diferenciación entre administración y gobierno, así como la utilización de otros vocablos: *management*, *entrepreneurship*, gerencia, gestión y gobernanza.

Luego se analiza si la Administración es ciencia, técnica o arte, se la ubica en el campo del conocimiento y se amplía la respuesta sobre lo que ella es, con la consideración de sus tareas y dimensiones.

A posteriori se trata sobre su objeto de estudio: las organizaciones. Acerca de ellas se aborda lo relativo a concepto, antecedentes y características (totalidad, intencionalidad, flexibilidad, apertura, artificialidad, complejidad, cultura e identidad). Continúa el análisis de las organizaciones como instituciones sociales, sus dimensiones, cultura, y clasificación desde diferentes puntos de vista de acuerdo con: objetivos que persiguen sus socios, forma jurídica, actividad, titularidad del capital, forma de su estructura y tamaño. Se destina un título específico para el caso de las cooperativas y se finaliza con el estudio de la tecnología.

### LA DISCIPLINA

#### ANTECEDENTES

La Administración como disciplina está sujeta a múltiples conceptos, en tanto es polisémica<sup>4</sup>, porque posee tantos significados como autores hay que tratan sobre ella. La palabra «disciplina» remite a un conjunto de conocimientos ordenados con una clase de lógica para poder ser enseñada, aprendida y aplicada.

Administración, de acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia Española*, tiene su origen en el latín (de *administratio-onis*) y se plantean tres acepciones: 1. Acción y efecto de administrar. 2. Empleo de administrador. 3. Casa u

---

4. Polisémica: se dice de la palabra que tiene varios significados.

oficina donde el administrador y sus dependientes ejercen su empleo. A efectos de nuestro propósito nos circunscribimos a la primera acepción.

«Administrar» proviene del latín *administrare* y plantea ocho acepciones: 1. Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan. 2. Dirigir una institución. 3. Ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes. 4. Desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad. 5. Suministrar, proporcionar o distribuir algo. 6. Conferir o dar un sacramento. 7. Aplicar, dar o hacer tomar un medicamento. 8. Graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto.

En el diccionario buscamos gobernar y vemos que tiene su origen en el latín *gubernare*, mandar con autoridad, regir una cosa, por ejemplo, gobernar un país o una empresa. Guiar, dirigir. Manejar o dominar a alguien. Cuando buscamos sinónimos de la palabra gobernar hallamos: mandar, regir, guiar, dirigir, conducir, administrar. Y encontramos los antónimos: acatar, someterse, obedecer.

El término administrar hace referencia a múltiples acciones. Trataremos de llegar a una idea que pueda abarcar estas acepciones y las definiciones que han desarrollado, en el transcurso del siglo pasado, los siguientes autores: Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, y Herbert Simon.

Frederick Winslow Taylor (1961: 34), en su obra *Principios de administración científica*, de 1911, sostiene que «la administración científica consiste fundamentalmente en ciertos principios generales y en determinada filosofía que pueden aplicarse de distintas maneras».

Henri Fayol (1961: 129), en su libro *Administración industrial y general* de 1916, escribe:

Mi doctrina administrativa tiene por objeto facilitar el gobierno de empresas, sean industriales, sean militares o de cualquier índole. Sus principios son reglas, y sus procedimientos deben, pues, responder tanto a las necesidades del ejército como a las necesidades de la industria.

Más adelante agrega que «administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar».

Herbert Simon (1964: XXIII), en el texto *El comportamiento administrativo*, de 1947, manifiesta que la teoría administrativa es la teoría de la racionalidad intencionada y limitada del comportamiento de los seres humanos que se dan por satisfechos porque no tienen la inteligencia necesaria para conseguir el máximo. En el Capítulo I comienza definiendo a la Administración como «el arte de conseguir que las cosas se hagan». Continúa diciendo que «una teoría general

de la administración debe incluir principios de organización que aseguren una toma de decisiones correcta, de la misma manera que incluir principios que aseguren una acción efectiva» (Simon, 1964: 3). Y al mismo tiempo realiza una crítica a los principios aportados por Fayol, a los que califica como «esencialmente inútiles» (Simon, 1964: xxxi).

En todos los significados o conceptos las referencias remiten a acciones, tareas a realizar, y ello nos ubica en el riesgo de que haya algunas que no han sido mencionadas en aquellas enumeraciones. En estos casos, ¿es Administración? ¿O pasa a ser parte de otra disciplina? A la Administración como disciplina la podemos definir apelando a una definición ya existente o bien a partir de otros aportes alimentados por la experiencia. Intentamos elaborar un concepto abarcador, sin pretender que sea único sino, por el contrario, teniendo en cuenta que la noción de Administración depende de la teoría que la sustenta.

### CONCEPTO

El concepto de Administración como disciplina que subyace en esta obra se desarrolla a partir del razonamiento que realiza el profesor Bernardo Kliksberg en su libro *El pensamiento organizativo. De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*.

La Administración como disciplina es un conjunto ordenado de conocimientos, conceptuales y procedimentales, relacionados entre sí y metódicamente fundamentados, referidos a las organizaciones y a las tecnologías para su conducción.

Un «conjunto» es una colección o grupo de entidades que cumplen una cierta condición característica, en este caso esas entidades son los conocimientos. Ellos deben estar ordenados y «metódicamente fundamentados», es decir que para validarlos se fundan siguiendo un método determinado. «Conceptuales» se refiere a saber decir lo que se hace; saber pensar acerca de lo que se hace. Son teorías, ideas, que fueron aceptadas. El término «procedimentales» se asocia al saber hacer, el modo en que esas teorías han sido aplicadas a una realidad concreta. Los conocimientos conceptuales y procedimentales se encuentran relacionados y entre ambos existe una interacción dialéctica, nutriéndose mutuamente. Esos conocimientos no son relativos ni a la naturaleza, ni al cuerpo humano, sino que están «referidos a las organizaciones y a las tecnologías para su conducción».

Las «organizaciones y las tecnologías» son el objeto de estudio de la Administración que se analiza en este capítulo. En el final del concepto de Administración agregamos: «para su conducción», cuyo significado es impulsar,

guiar, dirigir, orientar a una organización. Es una primera aproximación a la Administración como disciplina. Al concluir la lectura, el lector tendrá una idea más acabada de lo que significa Administración y, si lo desea, puede redactar su propio concepto, porque de esta manera, aprovechando su experiencia, llegará a enriquecerlo.

Diferenciamos *gobernar* de *administrar*. Mientras *gobernar* es una noción política, *administrar* es una noción económica. Hay un Estado que legisla sobre un sistema de producción y distribución de la riqueza. La administración se ocupa de organizar los recursos y su uso atendiendo a esa legislación; es la puesta en marcha de una política determinada. Tiene que haber una política que instala una cierta administración. Lo político tiene que imponer lo económico, ya sea por lo que hace, deja de hacer, o deja hacer a otros, de lo contrario, lo económico impone lo político, que se ocupa de legitimar lo económico.

#### OTROS VOCABLOS

En revistas especializadas, diarios y libros, encontramos vocablos como *management*, *entrepreneurship*, gerencia, gestión y gobernanza, que son utilizados indistintamente. *Management* es una palabra inglesa que no tiene traducción al español. Sin embargo, es utilizada como sinónimo de Administración en múltiples oportunidades. Por ejemplo, textos que en inglés se llaman *Management* aparecen en nuestro idioma con el nombre Administración.

Peter Drucker<sup>5</sup> (1992: 381), en *Las nuevas realidades*, sostiene que «El *Management* consiste en definir la misión y los objetivos de la empresa, y en organizar y motivar los recursos y las energías humanas, a fin de cumplirlos». Y agrega:

En consecuencia, puede decirse que es un «*manager*» cualquier persona cuya función y responsabilidad está relacionada con establecer, comunicar y comprobar los objetivos de una empresa o institución, y con optimizar los recursos y motivar a las personas que trabajan en ella.

El *manager* no siempre es el propietario, el gerente o el jefe en una organización.

---

5. Peter Drucker (1909-2005) fue un abogado y tratadista austríaco nacionalizado estadounidense. Es considerado el padre del *Management*. Fue consultor de numerosas empresas, como General Motors, y profesor de *Management* en Nueva York (1950-1971), y de Ciencias Sociales y Administración en la Escuela de Graduados en Administración de la Universidad de Claremont hasta su muerte.

*Entrepreneurship* es un vocablo que resulta de una mezcla de una palabra en francés con una terminación inglesa que tampoco tiene su equivalente en español. Se lo traduce como el espíritu empresarial: el hecho de ser un empresario, que puede definirse como el que lleva a cabo las innovaciones y maneja las finanzas con una clara visión para los negocios, en un esfuerzo por transformar las ideas en bienes económicos. Drucker (1992: 380), en la obra citada, define al *entrepreneur* como «el que busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. *Entrepreneurship* es tanto la práctica como la disciplina teórica del *entrepreneur*.» El *Management* pone el énfasis en establecer los objetivos y en el logro de los mismos, mientras que *Entrepreneurship* pone el acento en la innovación y las oportunidades.

A mediados del siglo XX surge la gerencia a partir de la aparición de una nueva figura: el gerente, «alguien que es responsable del trabajo de unos subordinados.» En 1950 era el responsable del rendimiento de la gente, en la década de los noventa el responsable de la aplicación y rendimiento del saber, sostiene Peter Drucker (1993: 42) en *La sociedad poscapitalista*. Este autor (1993b: 41) agrega que la revolución de la gestión tardó cuarenta y cinco años, desde 1945 a 1990, para extenderse y dominar el mundo entero. La gestión es una función genérica de todas las organizaciones, sea cual fuere su misión específica; es el órgano genérico de la sociedad del saber.

A partir de la caída del muro de Berlín (1989) comienza a ser utilizado el término gestión, concepto que se encuentra en la bibliografía de la disciplina. Aubert y Gaulejac (1993: 23-24) afirman que la gestión engloba una serie de elementos de diferente naturaleza: una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, un sistema de representación y un modelo de personalidad. Estos cuatro aspectos de la gestión forman un «sistema socio-mental» entretrejado entre las variables económicas, políticas, ideológicas y psicológicas.

Con relación a la estructura, sostienen que un modelo piramidal<sup>6</sup> deviene en otro reticular<sup>7</sup> compuesto de múltiples entidades en constante interacción. Las prácticas directivas regulan el interior del sistema, negociando y armonizando los conflictos originados por diversos intereses de los clientes, accionistas, proveedores y participantes de la organización. El sistema de representación significa valores que actúan como esencia de las prácticas de dirección.

6. Estructura piramidal que cuenta con una clara separación entre quien decide y quien ejecuta, una disciplina rígida y una dirección por órdenes.

7. Estructura reticular en la cual todos los participantes se relacionan dando lugar a una estructura condicionada por un entorno cambiante, la dirección se basa en normas generales, brinda información y facilita la comunicación.

El modelo de personalidad simboliza el éxito de un luchador satisfecho en su emprendimiento, quien asume riesgos, forma y anima equipos, es capaz de disfrutar resolviendo obstáculos y mediando en conflictos. Competente consigo mismo, intenta superarse cada día.

En la misma década de los noventa se comienza a utilizar el vocablo *gobernanza* para designar a la eficacia, calidad y buena orientación de la intervención del Estado, que proporciona a éste buena parte de su legitimidad en lo que, a veces, se define como una «nueva forma de gobernar» en la globalización del mundo. También se utiliza la expresión gobierno relacional y, en muchas ocasiones, la palabra *governancia*. Se emplea el vocablo gobernanza en términos económicos (lo que también se conoce como una de las acepciones de la locución quinto poder), pero también sociales o de funcionamiento institucional, esencialmente para indicar la interacción entre sus distintos niveles, sobre todo cuando se producen grandes cesiones sobre competencias hacia arriba (por ejemplo, la integración en la Unión Europea) y hacia abajo (la descentralización territorial, lo que se ha podido nombrar con el término sexto poder).

También, y muy especialmente, designa la forma de interacción de las administraciones públicas con el mercado y las organizaciones privadas o de la denominada sociedad civil (empresas, entes patronales, sindicatos y otras), que no obedecen a una subordinación jerárquica, sino a una integración en red, en lo que se ha denominado «redes de interacción pública-privada-civil a lo largo del eje local/global».

La noción «gobernanza» es, a la vez, polisémica y polémica<sup>8</sup>. Se confunde muy a menudo con el vocablo «governabilidad». Aunque estos dos conceptos no son sinónimos, hay debate sobre los criterios que permiten distinguirlos. Ambos expresan la noción anglosajona de *governance*, aunque sólo gobernanza traduce *governability*, que se usa de manera más restringida. Los términos gobernanza y gobernanabilidad son muy utilizados en los ámbitos del *management* privado, de las organizaciones internacionales, de las ciencias sociales y de las instituciones políticas, tanto nacionales como regionales (por ejemplo, la Unión Europea).<sup>9</sup>

Marc Augé (2012: 77) sostiene que a la palabra «gobernanza»<sup>10</sup>, como «arte de gerenciar», la utilizan políticos a cargo del mundo global. Su concepto anuncia el fin de la historia. «Es la palabra de orden político de una

8. Polémica: que provoca controversia o discusión.

9. <http://es.wikipedia.org/wiki> (Consultado: 23 de junio de 2011).

10. Gobernanza: arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado. Este tema se trata en el Capítulo 6, al hablar del gobierno.



sociedad de consumo y de servicios que en poco tiempo debería terminar extendiéndose al conjunto del planeta, de una sociedad a la que le preocupa su futuro inmediato».

En esta obra nos referiremos siempre a Administración y en esta disciplina incluiremos lo que se entiende por *management*, *entrepreneurship*, gerencia y gestión.

### LA ADMINISTRACIÓN: ¿CIENCIA, TÉCNICA O ARTE?

La Epistemología es la rama de la Filosofía referida a la teoría del conocimiento. Es el conjunto de reflexiones, análisis y estudios acerca de los problemas que presentan los conceptos, métodos, teorías, y el desarrollo de las ciencias en una espiral continua en la que la creación de conocimientos toma contacto con la realidad y se repliega sobre sí misma para evaluar sus resultados. Se ocupa de «conocer» el conocimiento, que es diferente según cuál sea la cultura del país y de la institución. Además, se modifica según la mirada de cada uno y el momento en que se realiza. Es decir, el conocimiento varía de acuerdo al contexto histórico y en relación a la forma de ver el mundo que tenga quien estudia Administración.

Las ciencias sociales, como las disciplinas humanas en general, funcionan tensionadas entre dos polos que se oponen bastante: objetivismo y subjetivismo. Investigadores que tienden a pensar en las estructuras objetivas, o bien al contrario. La óptica objetivista se utilizaba para construir actores sociales. Éstos eran sujetos potenciales y esos estudios suponían que podían predecir la acción de esos sujetos sociales. Pero se equivocaron, los actores sociales se construyen políticamente y, por eso, es necesario un pasaje a una óptica subjetivista.

Los actores naturalmente se constituyen a sí mismos bajo condiciones objetivas, pero autónomamente, y no pueden ser predichos. Esto implica que la teoría traslada su interés por la estructura social a un interés por el nivel de la acción, lo cual no significa no ocuparse de acciones concretas. En las ciencias sociales el debate epistemológico periódicamente realiza un retorno a los pensadores clásicos, se vuelve a leer a los grandes autores a la luz de nuevos conocimientos y es así como se produce.

La tarea de administrar una organización –planificar sus objetivos, poner en marcha los medios necesarios para su satisfacción y controlar los resultados obtenidos– se consideró tradicionalmente más como un arte o una habilidad adquirida por la experiencia que como un conjunto de técnicas basadas en el conocimiento científico.

Desde el punto de vista epistemológico, Taylor hace referencia a «la administración científica», al igual que Fayol, quien construyó el concepto de

«doctrina administrativa». Ambos autores exponen una serie de principios como si se tratara de una ciencia. Fayol agrega que es el arte de gobernar. Simon sostiene que es una teoría, discute los principios de Fayol y establece la necesidad de desarrollar un vocabulario administrativo del cual carece la disciplina.

Hermida, Serra y Kastica (1992: 14) conciben a la Administración como «una ciencia que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, su evolución, su crecimiento y su conducta; ésta es la actividad que se desarrolla en las universidades».

El epistemólogo argentino Mario Bunge, reconocido internacionalmente, radicado, hace ya muchos años, en Toronto, Canadá, escribe que:

los estudios de administración han sufrido (o gozado) una revolución desde fines de la Segunda Guerra Mundial, gracias a la investigación operativa, la modelización matemática, un contacto más estrecho con la psicología y las ciencias sociales, y la informática. Admitiremos, en suma, que los estudios administrativos han alcanzado nivel científico. (Scarano *et al.*, 1999: 353).

Y agrega:

Ante todo conviene distinguir las ciencias básicas (o puras) de las aplicadas. La diferencia no es de método, sino de meta y, por tanto, de producto. La investigación básica se interesa por problemas cognoscitivos de cualquier tipo; la aplicada por problemas cuya solución tiene alguna posibilidad de utilización práctica, sea económica o política. El científico básico se esfuerza por encontrar las leyes básicas de la realidad, el aplicado por aplicarlas. Ambos utilizan el método científico; ambos hacen uso de cuantas ciencias sean necesarias; y ambos proveen conocimiento nuevo. Pero, al par que el primero se propone solamente entender la realidad, el segundo se propone entender una parte de ésta para que alguien pueda transformarla (Scarano *et al.*, 1999: 353).

A continuación, sobre la base de un extracto de las palabras de dicho autor, el profesor Scarano compagina esta síntesis:

El técnico, puede investigar o utilizar los resultados de investigaciones (propias o ajenas), pero en ningún caso se queda en el conocimiento: aspira a poner el saber en acción. El científico, sea básico o aplicado, se propone averiguar cómo son las cosas, busca la verdad (para todos). El técnico inventa cosas nuevas o bien la manera de controlar (manejar, administrar, mantener, mejorar o

destruir) cosas ya conocidas y se sirve de la verdad para alcanzar la utilidad (para alguien). Bunge resume que la ciencia se propone explicar el mundo y la técnica se propone forjar las herramientas necesarias para transformarlo. Y sugiere una clasificación de las técnicas ubicando a la Administración como una *sociotecnia* (Scarano *et al.*, 1999: 353).

Por otra parte, la Administración tiene una relación estrecha con la Economía, como ciencia que se ocupa de la administración de medios que al ser escasos son necesarios o deseados por el hombre y, concretamente, del intercambio, producción, distribución y consumo de la riqueza. La Matemática es un recurso usado en forma creciente y sistemática por la Economía, sin embargo ésta es principalmente una ciencia social, puesto que un hecho económico resulta ser un aspecto particular de un hecho social, siempre complejo y plural, con el que se encuentra en íntima interrelación y dependencia. Por esta razón, la Economía interesa a las ciencias sociales, como la Sociología, la Política y la Historia, y recibe de ellas diversos aportes teóricos. Se puede considerar a la Administración como integrada con la Economía por la íntima conexión entre sus objetos de estudio.

Coincidimos con Kliksberg<sup>11</sup> en ubicar a la disciplina Administración en el conjunto de saberes fácticos<sup>12</sup>, entre las ciencias sociales, si bien no alcanza aún la categoría de ciencia. Nos remitimos a Mario Bunge (1988: 61) que, en *La ciencia, su método y su filosofía*, manifiesta:

si «arte» significa una feliz conjunción de experiencia, destreza, imaginación, visión y habilidad para realizar inferencias de tipo no analítico, entonces no sólo son artes la medicina, la pesquisa criminal, la estrategia militar, la política y la publicidad, sino también toda otra disciplina.

La Administración también podría tener la categoría de arte en este sentido.

La importancia de la Epistemología en la Administración reside en que si la entendemos como un arte realizaremos estudios y descripciones muy distintos a los de quienes la consideran una técnica, una ciencia o, simplemente, una teoría. Por lo que los métodos a utilizar resultarán diferentes.

---

11. Bernardo Kliksberg: Doctor en Administración, Licenciado en Sociología, Contador Público y Licenciado en Administración. Graduado de la UBA. Ha sido consultor y asesor en diferentes organismos internacionales, es autor de múltiples libros.

12. Fáctico: de los hechos o relativo a ellos. Basado en hechos, en oposición a teórico o imaginario.

### UBICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL CAMPO DEL CONOCIMIENTO

En el campo del conocimiento encontramos saberes que están ordenados, a los cuales se les ha dado un lugar determinado y están dispuestos en disciplinas<sup>13</sup> para ser enseñados, aprendidos o aplicados. Cada disciplina construye su propio discurso, sus propias bases teóricas y su práctica. Los conocimientos se entrecruzan y se articulan entre sí. En consecuencia, los límites entre las disciplinas científicas son borrosos, por lo cual todas tienen espacios específicos propios y también aquellos en los que se superponen, compartiéndolos con otras.

En el grupo de los saberes organizados encontramos, en primer lugar, a la Filosofía, que es el conocimiento de lo general, o sea, el de lo que es común a todos los procesos existentes. Es la madre de todas las ciencias. La ciencia es una búsqueda de conocimientos que se caracteriza por la precisión y el método, es un conjunto de:

conocimientos científicos organizados entre sí sistemáticamente, es decir, ordenados de tal forma que unos se infieran o demuestren a partir de otros, en cadenas que se abren como las ramas de un árbol y referidos a cierto objeto cuya identificación y límites dependen, en gran medida, de la propia actividad científica (UBA XXI, 1988: 61).

La Filosofía, a su vez, comprende: la ética, la lógica y la estética. La ética se ocupa de la presencia de valores, distinguiéndose de la moral, que incluye sólo los conceptos de bueno o malo. La lógica remite a lo verdadero, lo falso y lo dudoso. Y la estética se explaya sobre qué significan la belleza y la fealdad, entre otros conceptos. La Filosofía hace una interpretación crítica de las investigaciones científicas, se dedica a estructurar los saberes que se van constituyendo en el tiempo. Ellos cambian en función de las situaciones histórico-sociales de la sociedad en la que se van dando; a este aspecto lo llamamos Epistemología. Las raíces, si bien tienen su autonomía, no pueden existir por sí solas, están interrelacionadas y se interdeterminan. Además, dependen de la persona que las percibe y del mundo exterior en el cuál se manifiestan.

Carl Hempel (1981: 13), en *Filosofía de la Ciencia Natural*, divide a las ciencias en empíricas y no empíricas. Son empíricas las también llamadas fácticas, que exploran, describen, explican y predicen acontecimientos del mundo en que vivimos. Y las no empíricas, o formales, trabajan con abstracciones, esto es, entes ideales o de razón, mediante la aplicación rigurosa de métodos cien-

---

13. Disciplina: asignatura, materia académica que sigue ciertas reglas para su enseñanza.

tíficos a partir de axiomas y proposiciones generales aceptados como verdaderos por convención, como sucede en los casos de la Lógica y la Matemática.

Hempel clasifica a las ciencias empíricas en naturales y sociales. Las primeras se refieren a hechos de la naturaleza como: la Física que estudia la materia y la energía, y las leyes que tienden a modificar su estado y su movimiento sin alterar su naturaleza; la Química, que estudia la composición de los cuerpos simples y sus reacciones, y la creación de productos artificiales a partir de ellos; y la Biología que trata de los seres vivos, considerándolos en su doble aspecto morfológico y fisiológico.

Las ciencias sociales se basan en hechos sociales, en los que interviene el hombre actuando en sociedad; como la Sociología, que estudia las relaciones entre individuos y sus leyes en las sociedades humanas. La Antropología trata de los aspectos biológicos del hombre y de su comportamiento como miembro de una sociedad. La Sociología y la Antropología tienen en cuenta el comportamiento humano colectivo, pero generalmente en relación a la sociedad informal mayor, en vez de una organización formal más pequeña.

La Economía estudia el intercambio, la producción, la distribución y el consumo de los bienes y servicios. La Historia analiza el pasado de las sociedades humanas. La Psicología estudia el comportamiento de las personas y de los pequeños grupos dentro de las organizaciones, pero no el de las organizaciones. La teoría de la organización se inspira en todas esas disciplinas pero agrega algo muy importante, el concepto de organización propiamente dicha.

El prestigio de la ciencia se atribuye en gran medida al éxito y al alcance cada vez mayor de sus aplicaciones. Muchas ramas de la ciencia empírica han sentado las bases para que, asociadas a ellas, surjan tecnologías. Éstas aplican los resultados obtenidos por la ciencia y, a su vez, proporcionan a la investigación pura o básica nuevos datos y problemas e instrumentos de trabajo. La ciencia, además de permitirle al hombre controlar su medio, le posibilita adquirir un conocimiento cada vez más amplio y una comprensión más profunda del mundo en que vive. La diferencia de enfoque entre las ciencias básicas y las aplicadas radica en que las primeras se proponen entender la realidad, por ejemplo investigan virus, y las aplicadas pretenden entender una parte de esa realidad, el virus del sida.

Son ciencias aplicadas, entre otras, la Medicina, que utiliza los conocimientos que le brinda la Biología, y el Derecho, que aplica las leyes que estudia la Ciencia Política que considera una clase muy importante de organizaciones, el gobierno, pero más como un sistema legislativo o político que como el entramado de organizaciones que es. La Administración aplica los conocimientos, en particular de la Economía, pero también se relaciona con la Historia,

la Sociología y la Psicología. Y en los últimos años cada vez más se aplica la Antropología para el estudio de la cultura organizacional y se toman en cuenta los valores que son estudiados por la Ética como rama de la Filosofía.

El conocimiento científico, tanto teórico como en la experiencia práctica, avanza cada vez más hacia un camino interdisciplinario, cada día más profundo, complejo e inmenso y, por lo tanto, necesita una articulación mayor con otros campos que no son estrictamente de la propia disciplina. Esto sucede tanto en las ciencias básicas como en las sociales. La realidad tiene que ser abordada desde distintas ópticas, con instrumentos diversos, desde ángulos diferentes; entonces lo que antes era multidisciplinar<sup>14</sup> luego pasó a ser interdisciplinar<sup>15</sup> y ahora se discute si no necesitamos hablar de lo transdisciplinar<sup>16</sup>.

### ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

Peter Drucker, en su libro *La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, afirma que la Administración es una disciplina, una función social y también fuerza, práctica, acción, trabajo, tarea que se ejecuta. Como trabajo, la administración, tiene sus propias aptitudes, instrumentos y técnicas. Las organizaciones funcionan gracias a ella y a la acción de los administradores. Es la que les da vida activa y dinámica; está constituida por personas que ejecutan tareas; su única autoridad es el desempeño administrativo.

El mismo autor en la obra citada agrega:

Si bien la administración es una disciplina –es decir, un cuerpo organizado de conocimientos, y como tal aplicable por doquier– también es «cultura». No es una ciencia desprovista de valores. La administración es una función social y está inserta en una cultura –sociedad–, una tradición de valores, costumbres y

---

14. Multidisciplinar: que comprende varias disciplinas o materias.

15. Interdisciplinar: apunta a un tipo de cuestiones que requieren de un conjunto de disciplinas independientes para su adecuada solución. Propicia una unión, en cierto modo «oportunista», que no crea lazos insolubles. Se orienta a resolver problemas, aunando resultados, no a desarrollar nuevas leyes; conjuga saberes y expertos; y sus resultados –muchas veces magníficos– son, antes que nada, pragmáticos y no teóricos. Pragmática: disciplina que estudia el lenguaje en relación con el acto del habla, el conocimiento del mundo y uso de los hablantes y las circunstancias de la comunicación.

16. Transdisciplinar: cuando el objeto de estudio de una disciplina es redefinido sobre la base de conocimientos obtenidos por el desarrollo independiente de otra, dando lugar a un nuevo campo de estudio. Una característica de lo transdisciplinar es que no se establece solución de continuidad con las disciplinas de origen. Los nuevos desarrollos retoman los antiguos en un nuevo nivel de análisis, precisamente el que le depara la disciplina más desarrollada. Otro rasgo es que las elucidaciones reemplazan definitivamente a los antiguos conceptos (Lores Arnaiz, 1999).

creencias, así como en sistemas gubernamentales y políticos. La administración está condicionada por la cultura y es lógico que así sea; pero, a su vez, la administración y los gerentes plasman la cultura y la sociedad (Drucker, 1990: xi).

Todas las organizaciones, sean empresas de negocios, universidades, hospitales, laboratorios de investigación, instituciones oficiales, u organismos no gubernamentales, necesitan de la administración para funcionar como tales. La Administración es el órgano específico de las organizaciones y del desempeño. De esta disciplina depende el cumplimiento de las funciones y la supervivencia de una institución. La Administración de las organizaciones comerciales hace posible que el Estado –mediante la recaudación de impuestos– pueda sostener la educación, la salud y la justicia.

La Administración trasciende los límites nacionales. Esto es producto de decisiones políticas que permitieron el desarrollo de las empresas multinacionales y que éstas se pudieran establecer en cualquier lugar, según su conveniencia. La Administración forma parte de la política, no es ajena a ella, y por esa razón vamos a sostener que no es neutral. Tampoco puede dejar de escuchar los reclamos acerca del daño ecológico que se realizan desde diferentes sectores de la sociedad, ya sean científicos o no, por el riesgo de muerte de la vida en su totalidad y, en consecuencia, la destrucción de la humanidad. Y no puede ignorar que una crisis financiera repercute en todos los sectores de la sociedad mundial y en la nuestra. No sabemos nada de lo que pasará, pero debemos prepararnos para hacer frente al futuro.

Por todo lo dicho, consideramos que la Administración es una función social y, como tal, tiene que permitir la producción de bienes y servicios, juntamente con la producción, reproducción y desarrollo de la vida humana, en las organizaciones y en la sociedad en su conjunto. Tiene que satisfacer las necesidades humanas teniendo en cuenta que la primera de todas es la continuidad de la vida sobre la tierra.

### TAREAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su primera tarea<sup>17</sup> es establecer o conocer los objetivos para saber hacia dónde se dirige la organización; la segunda,<sup>18</sup> lograr la productividad de las personas y de los recursos materiales; la tercera,<sup>19</sup> atender a las necesidades sociales,

---

17. Tema que desarrollamos en el Capítulo 10, «Gobierno y proceso administrativo».

18. Tema que desarrollamos en el Capítulo 7, «La estructura».

19. Tema que desarrollamos en los Capítulos 5, «Las personas en la organización», y 10, «Gobierno y proceso administrativo».

tanto internas como externas y hacerse cargo del impacto sobre el ambiente, es decir, encauzar las influencias y responsabilidades sociales.

Cuando administramos tenemos que saber hacia dónde vamos. Ejecutar el trabajo de la mejor manera posible. El trabajador tiene que estar conforme con lo que hace, para lo que necesitamos una estructura adecuada. La organización no tiene que ocasionar daños al medio y tiene que hacerse cargo de los problemas que aquejan a la sociedad en la que se desenvuelve, porque en ella se encuentran los inversionistas, los clientes, los proveedores y los empleados.

### DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Las dimensiones son tres: social, económica y temporal. *La dimensión social:* si la Administración es una parte de la organización y ésta existe para satisfacer necesidades sociales, es una función social por carácter transitivo; al mismo tiempo, tiene que hacer productivos los saberes que en sí son estériles. *La dimensión económica:* la Administración tiene que permitir que la organización con fines de lucro –empresa– genere riqueza, mientras que en las sin fines de lucro tiene que administrar, de la mejor manera posible, los recursos escasos del presupuesto disponible. *La dimensión temporal:* Drucker (1990: 32) considera que la Administración siempre tiene que tener en cuenta tanto el presente como el futuro, a corto y a largo plazo, y tratar de armonizar los requerimientos para no destruir el capital, que es el productor de la riqueza.

La administración tiene que mantener la actividad de la empresa en el presente, o de lo contrario no habrá una empresa que pueda desempeñarse en el futuro. Tiene que lograr que la empresa sea capaz de producir el rendimiento económico, el crecimiento y el cambio en el futuro para no destruir el capital.

Peter Drucker (1990: 51) sostiene que administrar una organización no es adaptarse pasivamente a las condiciones económicas, debe ser una tarea de creación más que de adaptación y cuanto más crea o modifica esas condiciones, más administra la organización. Es decir que, si bien tenemos que considerar el ambiente en el que se encuentra la organización, no necesariamente hay que adaptarse, se pueden generar nuevas necesidades o descubrir otras que aún no han sido satisfechas.

Es importante estudiar Administración porque la sociedad capitalista en la que vivimos está conformada por organizaciones que la necesitan y porque muchas personas que no la estudiaron se encuentran administrando. Esto en el siglo pasado podía realizarse, pero en la sociedad actual –globalizada o no– las organizaciones son cada vez más complejas y requieren siempre más conocimientos específicos que demandan las nuevas tecnologías.



## EL OBJETO DE ESTUDIO: LAS ORGANIZACIONES

## ANTECEDENTES

El origen de la organización se remonta a tiempos prehistóricos. Todas las formaciones sociales conocidas a lo largo de la prehistoria y de la historia humana han tenido como base la actividad económica, ya que los recursos de los que disponían eran escasos y tenían necesidad de adquirirlos, usarlos y combinarlos cuidadosamente, para obtener de ellos el máximo provecho, es decir, satisfacer el mayor número posible de necesidades humanas.

Amitai Etzioni (1975: 2), en su libro *Organizaciones modernas*, sostiene que:

Las organizaciones no son un invento moderno. Los faraones las usaron para construir las pirámides. Los emperadores de China las usaron hace mil años para construir grandes sistemas de riego. Y los primeros papas crearon una Iglesia universal al servicio de una religión universal. No obstante, la sociedad moderna tiene más organizaciones que satisfacen mayor variedad de necesidades sociales y personales, que incluyen mayor proporción de sus ciudadanos y afectan a un segmento más amplio de sus vidas.

A lo largo de miles de años, la actividad económica del hombre se concentró en la caza, recolección y pesca. Los cazadores se organizaban en hordas o bandas, no existía la división del trabajo. Cada individuo participaba por igual en las actividades. El crecimiento era limitado para evitar las hambrunas. Lentamente, comenzaron a fabricar instrumentos cada vez más complejos.

Siete mil años antes de Cristo se produjo la revolución neolítica, cuando se aprendió a domesticar plantas y animales que variaron las condiciones de existencia. La agricultura permitió concentrar la producción de alimentos en un territorio reducido que, mediante la mejora de las técnicas agrícolas y el cultivo de mayores extensiones, posibilitó la acumulación de los excedentes económicos e hizo posible una incipiente división del trabajo y el nacimiento del comercio. El hombre cambió su condición de nómada por la de sedentario. Se crearon núcleos con poblaciones considerables y se desarrollaron las primeras civilizaciones en la Mesopotamia y en los valles del Nilo y del Indo.

La tierra era propiedad colectiva, el hombre la usufructuaba por ser miembro de la comunidad. El excedente era la base para el trueque. Los más fuertes eran los que establecían el ordenamiento jurídico que los favorecía. Comienza la diferenciación social que se acentúa por la mano de obra esclava, la aparición del Estado y la metalurgia.

Elio Brailovsky y Dina Foguelman (1996: 30) dicen que a fines del siglo XV, cuando los españoles conquistaron América,

había una población estimada entre 10 y 30 millones de habitantes, perfectamente vestidos y alimentados, con un sistema de seguridad social que alcanzaba a los huérfanos, a las viudas, a los ancianos y a las familias de aquellos que habían sido convocados a las armas.

Los mismos autores agregan que ese sistema de seguridad social se reflejaba inclusive en aspectos tales como el orden de prioridad asignado a las tierras de cultivo:

Mandaba el Inca que las tierras de los vasallos fuesen preferidas a las suyas, porque decían que la prosperidad de los súbditos redundaba en buen servicio para el Rey; que estando pobres y necesitados, mal podían servir en la guerra ni en la paz (Garcilaso de la Vega, 1970).

El imperio incaico se caracterizó por la organización que logró la preservación y el desarrollo de los recursos humanos y naturales.

En el siglo XVII se establecieron las misiones jesuíticas dentro de territorios pertenecientes al imperio español, en la Gobernación del Río de la Plata y del Paraguay, y sus gobernaciones sucesoras a partir de su división, en 1617. Brailovsky y Foguelman (1996: 75) aseveran, basados en otros estudiosos del tema, que:

En el área nordeste del actual territorio argentino se estructuró una organización económica basada en el paternalismo. A diferencia del criterio minero con que se manejó el recurso humano en el Potosí, los jesuitas manejaron a la población indígena como un recurso renovable, tendiendo a maximizar simultáneamente su productividad y su reproducción. Esta organización tuvo un carácter dual:

- La relación de los indios con la institución combinaba elementos feudales con otros provenientes de las primitivas comunidades agrarias guaraníes, como por ejemplo, la ausencia de propiedad privada. Los indios no manejan dinero ni participan en ningún aspecto organizativo. Los artesanos entregan el producto de su trabajo a cambio de bienes muebles y del permiso para usar los inmuebles de la orden. Los agricultores están adscritos a la tierra, en forma similar a los siervos de la gleba en Europa. Se reglamentaba cada instante de sus vidas, e incluso, por las noches, una campana despertaba a los casados para recordarles su obligación de procrear (Garavaglia, 1973).

- La economía externa de las misiones tenía características de *capitalismo comercial*. Se produce para el mercado y se exportan excedentes que permiten acumular capitales fuera de las zonas productivas (Dorfman, 1970).

Brailovsky y Foguelman (1996:81) agregan:

Esta organización social basada fundamentalmente en la explotación gratuita de la mano de obra indígena, con alto grado de especialización, permitió un mayor nivel de vida de la población indígena, ya que ésta fue tratada como un recurso que debía renovarse. Empero, las diferencias con la organización social del resto del país impidieron que las misiones estructuraran el espacio regional.

Actuaron como una economía de enclave y se dispersaron después de la expulsión de los jesuitas por orden del rey Carlos III mediante la Pragmática Sanción del 27 de febrero de 1767; franciscanos, dominicos y mercedarios tomaron a su cargo los pueblos misioneros, constituyéndose la Gobernación de las Misiones Guaraníes.

La transformación de la economía a través del tiempo implicó el cambio del trabajo por parte del hombre. En la etapa netamente agrícola, son organizaciones que se autoabastecen. Luego aparece el artesano, que en su taller produce las telas, la ropa, el calzado. Se forman pequeñas organizaciones con los aprendices del oficio. La eficiencia se logra por la diferenciación, mediante la cual las diversas funciones (sastre, modista, zapatero) eran desempeñadas por una sola unidad social, la familia extensa, y cada unidad social cumplía una función diferente.

Con la revolución industrial los artesanos no pueden adquirir las nuevas máquinas, los que tienen el capital compran los medios de producción y aparecen las fábricas, grandes organizaciones que cambian el modo de vida de las sociedades; se forman barrios obreros a su alrededor. Ellas generan hábitos en la población, la hora en que va a trabajar, horarios para las comidas, vestimenta, etcétera. Las personas se relacionan entre sí, aparece la clase obrera y, con ésta, los sindicatos.

La diferenciación en las organizaciones era esencial; por un lado, porque permitía el establecimiento de nuevas unidades sociales consagradas a funciones específicas, especialmente la de producción y distribución; mientras las de integración social y normativa estaban en manos de unidades más antiguas y más tradicionales, como la familia. Por el otro, era posible la formación de unidades sociales «artificiales», deliberadamente planeadas para cumplir con estas funciones; dichas unidades tenían un sistema de normas y una estructura que fueron instrumentadas para adecuarse a los fines de la organización.

La producción que antes realizaba el padre con sus hijos y aprendices pasa a desarrollarse en las fábricas. La educación, que otrora se llevaba a cabo en la relación de las personas mayores con los jóvenes de la comunidad, pasa a realizarse en organizaciones donde se da en términos de maestro-alumno, en lo que se considera educación avanzada. La religión se separa de la familia y pasa a manos de instituciones con personas formadas a tal efecto. La distribución se organiza y ya no queda librada al trueque como sucedía primitivamente.

La organización cambia con la economía pero principalmente con el avance de la tecnología que, a su vez, tiene sus mayores avances en las épocas de guerra, cuando se pone todo el conocimiento al servicio de la fabricación de armas. Dicha entidad existió siempre con diferentes características y fines, pero se comienza a estudiar y adquiere mayor importancia con la revolución industrial.

A mediados del siglo xx se desarrollan las sociedades anónimas que demandan ser administradas; por un lado están las personas que aportan el capital, por otro, se encuentran las que van a organizar la tarea y, por último, los operarios que ejecutan el trabajo.

### CONCEPTO

En este apartado analizamos el objeto de estudio de la Administración: las organizaciones. La sociedad actual es de organizaciones; todos nacemos, nos educamos, trabajamos, consumimos y desarrollamos la mayor parte de nuestro tiempo libre en ellas. Constituyen, además, un entramado de relaciones sociales, económicas, políticas, culturales, tecnológicas y jurídicas. No tienen sentimientos ni obedecen a leyes naturales, sino a las que producen las personas y están sometidas a los avatares de la historia. Al ser una producción humana tienen características asimilables a las de un sujeto. Hay una fuerte relación individuo/organización pero también múltiples relaciones individuo/individuo, que la Administración debe tener en cuenta porque de ellas resultan influencias mutuas.

Las organizaciones son sistemas sociales. La teoría de sistemas define a los sistemas como conjuntos de elementos, relacionados entre sí y con sus atributos, que constituyen una totalidad.

Las organizaciones son un conjunto de personas y recursos relacionados entre sí en diferentes actividades para alcanzar un objetivo, en interacción con el contexto.

Son un conjunto. No decimos grupo porque en él las personas interactúan y son psicológicamente conscientes unas de otras. Se perciben a sí mismas como tal. En general, lo que define a un grupo es una comunicación más es-

trecha dentro del mismo que fuera de sus límites y una semejanza en la orientación que lo distingue de otros presentes en su medio. Los grupos, al igual que las organizaciones, constan de ciclos interconectados de conducta que deben renovarse y reafirmarse permanentemente para proporcionar seguridad y pruebas de su existencia como entidad social diferenciada. Un grupo no es ni una multitud ni una congregación, porque lo que lo caracteriza es la posibilidad de interacción y percepción mutua (Schein, 1982: 135).

Una organización puede ser un grupo: es el caso de tres amigos que se reciben de contadores y deciden constituir un estudio contable; sus integrantes son pocos, se conocen y saben por qué y para qué están haciendo lo que hacen. Pero en una consultora internacional ya no es posible que los integrantes puedan conocerse entre sí (reina el anonimato), en cambio podemos afirmar que en ese conjunto existen grupos, por ejemplo, los integrantes del área contable que atienden a pymes.

La organización es un conjunto de personas. Nos interesa aclarar que la componen personas (dirigentes, expertos, trabajadores) y no simplemente elementos o recursos. Los seres humanos son capaces de pensar y decidir por sí mismos, reúnen determinadas habilidades que les permiten desempeñarse en las organizaciones, son portadores del conocimiento y un saber hacer que diferencia a unos de otros. Las personas son lo más valioso que posee una organización, representan nuevas oportunidades y tienen la capacidad para crear lo nuevo, lo diferente y generar un cambio posible.

Los recursos son las computadoras, herramientas, materia prima, maquinarias y demás elementos que necesitan los integrantes de la organización para desarrollar sus actividades. Algunos, como éstos, son materiales, pero los hay también intangibles o inmateriales, como el prestigio de la entidad. Las personas se relacionan entre sí y con los recursos para poder realizar sus tareas, esas múltiples vinculaciones van a dar lugar a una estructura determinada. En ellas intervienen los atributos, tanto de las personas como de los recursos.

Los atributos son las cualidades que caracterizan a las personas y los recursos. Por ejemplo, de acuerdo al siguiente interrogante, ¿cuál es su conocimiento? La persona es plomero, gasista, arquitecto, contador, abogado. Y, a su vez, cada uno de ellos puede estar más o menos especializado en un saber hacer concreto, además de tener distintas personalidades y necesidades. En cuanto a los recursos, si, por ejemplo, tomamos en cuenta las computadoras, sabemos que existe una multiplicidad de modelos, con diferente *software*, cada uno de los cuales permite realizar tareas diversas.

Todas las actividades que se desarrollan dentro de una organización tienden a un propósito. Sin objetivos comunes y valores compartidos sólo hay una pandilla. Ellos deben ser simples, claros y uniformes, conocidos por to-

dos y reafirmados continuamente. El fin de una organización es el estado de cosas deseado que se pretende realizar. Los objetivos van a orientar la conducta general y la específica de los grupos y personas en la organización.

Simon (1964: 107) piensa que la mayoría de las organizaciones están orientadas hacia un objetivo que les proporciona el propósito hacia cuya concreción se dirigen las decisiones y actividades que en ellas se desarrollan. Así, una fábrica de zapatos tendrá como objetivo vender los que fabrica para satisfacer a sus clientes. El objetivo sirve de restricción a la toma de decisiones, como veremos oportunamente.

Las organizaciones interactúan con un contexto, lo afectan con los productos que venden, con las ideas que sostienen, con los desechos, con la publicidad, pero al mismo tiempo él las afecta, ya sea a través de los medios de comunicación, los sindicatos, las asociaciones profesionales, las políticas económicas, la cultura, etcétera. Resulta muy difícil establecer cuáles son los límites de la organización. (Este tema se profundiza en el Capítulo 6).

En toda organización, sean empresas, universidades, organizaciones no gubernamentales, sindicatos, entes estatales, o de cualquier otro tipo, tiene que haber alguien que tome decisiones, o nunca se haría nada, alguien debe ser responsable de la misión de la organización, de su espíritu, su funcionamiento y sus resultados. Debe tener un director que controle lo planificado. Una persona que centre a la organización en su misión, establezca una estrategia posible para llevarla a término y logre de esta manera los resultados. Los gerentes no sólo deben tener autoridad, puesto que su función no es «mandar» sino saber dirigir y administrar su área. La organización se basa en el conjunto de relaciones que le otorgan cohesión, permanencia y continuidad en un entorno aleatorio y, en consecuencia, incierto.

Elas son significativas, no sólo como objeto de estudio de la Administración, por su propio derecho, sino también por sus efectos sobre los hombres y la economía. Lo que verdaderamente interesa es disponer del hombre adecuado en el lugar adecuado, sostiene Simon (1964: XIV) y agrega:

la organización es importante, en primer lugar, porque en nuestra sociedad, donde los hombres pasan la mayor parte de su vida adulta dentro de organizaciones, ese ambiente suministra en gran parte la fuerza que moldea y desarrolla sus cualidades y hábitos personales. En segundo lugar, es importante porque ofrece, a aquellos que ocupan posiciones de responsabilidad, los medios de ejercer autoridad y de influir en los demás. No podemos comprender ni lo que el ejecutivo recibe ni lo que aporta si no entendemos la organización en que trabaja, porque su comportamiento y el efecto que este produce en los demás son funciones de su situación dentro de aquélla (1964: XV).

### CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Amitai Etzioni (1975: 4) sostiene que las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos, como las corporaciones, el ejército, las escuelas, los hospitales, las iglesias y las prisiones. Y no lo son las tribus, los grupos étnicos, los grupos de amigos y las familias. Actualmente podemos considerar organizaciones a los grupos de los pueblos originarios que luchan por recuperar sus tierras, las asociaciones de homosexuales, las fundaciones y las agrupaciones que defienden la ecología.

El autor citado caracteriza a las organizaciones por:

1. la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que (...) han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos; 2. la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los orientan hacia sus fines (...); 3. [la] sustitución de personal; (...) las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras (Etzioni, 1975: 4).

Las características que vemos son: totalidad, intencionalidad, flexibilidad, apertura, artificialidad, complejidad, cultura e identidad, autonomía y consideración como instituciones sociales.

Las organizaciones:

#### - *Son una totalidad*

En la teoría de sistemas quiere decir que la organización es más que la suma de sus partes, por el efecto sinérgico. Sinergia, en fisiología, significa la participación activa y concertada de varios órganos para realizar una función, por ejemplo, la sinergia de los órganos para favorecer la respiración. O, desde otro punto de vista, es la unión de varias fuerzas, causas, etcétera, para lograr una mayor efectividad, como ocurre si decimos que la sinergia de nuestras reivindicaciones doblegó a la patronal.

#### - *Tienen intencionalidad*

Es «el para qué» de la organización; son los participantes quienes deliberadamente se proponen alcanzar un objetivo. Los profesores Etkin y Schvarstein (1995: 107-108) sostienen que no es posible interrogar a las organizaciones acerca de sus objetivos. «El concepto de intencionalidad está presente en la cotidianeidad de las acciones individuales y grupales pero, en el plano de la organización, la noción de propósitos del conjunto es una ilusión, una metáfora

construida por el observador». Según Etkin (2007: 22), la intencionalidad es una parte de la realidad de la organización.

- *Son flexibles*

Por su habilidad para ajustarse a los cambios externos o internos; es decir, para adaptarse a las modificaciones, pero también cambian para afectar al contexto con sus innovaciones. Una organización está mejor administrada cuanto menos se adapta y crea lo nuevo y diferente, incidiendo en el ambiente externo.

- *Son sistemas abiertos*

Porque interactúan con el contexto, cuyos límites o fronteras se han visto desplazados a partir de la globalización.

- *Son artificiales*

Porque están diseñadas a propósito y no se basan en la naturaleza psicológica del hombre ni en sus necesidades biológicas. Se diferencian de los agregados sociales tradicionales como la «sociedad», la «comunidad» o la «familia». Si bien son una creación del hombre, están pensadas para durar y trascender la vida de sus fundadores.

Simon (1979: 9), en el prefacio a su libro *Las ciencias de lo artificial*, se muestra partidario de la tesis de que:

ciertos fenómenos son «artificiales» en un sentido muy específico: «son como son» únicamente porque hay un sistema que, por sus objetivos o sus fines, se amolda al medio en que vive. Si los fenómenos naturales tienen en sí un factor de «necesidad» a causa de su subordinación a la ley natural, los fenómenos artificiales poseen un factor de «contingencia», resultado de la maleabilidad que les confiere el medio.

Éste es el caso de las organizaciones.

El mismo autor, más adelante, agrega: «la artificialidad interesa principalmente cuando se refiere a sistemas complejos que viven en medios complejos. Las materias de la artificialidad y de la complejidad se encuentran íntimamente ligadas». Simon (1979: 20) diferencia lo artificial y lo natural: 1. Las cosas artificiales están sintetizadas por el hombre, no las naturales. 2. Las cosas artificiales pueden imitar la apariencia de las naturales pero carecen de la realidad propia de las naturales, ya sea en un aspecto o en muchos. 3. Las cosas artificiales pueden caracterizarse según sus funciones, objetivos y adaptación, no es el caso de las naturales.



- *Son complejas*

Porque no pueden ser reducidas a sus unidades originales, además incluyen toda la historia de un proceso. Para alcanzar esa condición tiene que darse la misma idea constante con diferentes grados de complejidad progresiva. El proceso es el hilo conductor de hechos de complejidad creciente que reconoce etapas de acumulación, transformación y síntesis, constituyendo una totalidad.

Si algo es complicado, de difícil entendimiento o resolución, podemos diferenciar cuando los elementos son iguales o distintos, como ocurre en un reloj, al que podemos desarmar, como hace el relojero, y se lo puede volver a armar. Pero en el caso de una organización, los elementos que la componen son principalmente personas, todas con valores, sentimientos y conocimientos diferentes; no es posible reproducir ninguna situación. Por ejemplo, «en la discusión entre dos gerentes acerca de la mejor manera de enfrentar un problema de la organización» cada uno de los participantes tendrá una versión diferente y sumando todas ellas podremos tener una idea que se aproximará más o menos a la realidad pero nunca será la realidad misma. Sin embargo, todos los hechos tienden a un mismo fin que permanece en el tiempo.

Edgar Morin<sup>20</sup>, en su libro *El Método*, define a la complejidad como sigue:

Es preciso que pongamos en suspenso el paradigma lógico donde el orden excluye al desorden e inversamente donde el desorden excluye al orden. Es preciso que concibamos una relación compleja, a la vez complementaria, concurrente y antagonista entre estas dos nociones. El predominio del orden repetitivo ahoga toda posibilidad de diversidad interna y se traduce en sistemas pobremente organizados. En el otro límite, la extrema diversidad corre el riesgo de hacer estallar la organización y se transforma en dispersión.

Los principales factores que generan la complejidad de las organizaciones se deben a que:

- Existen múltiples relaciones entre sus actores que tienen razones e intereses que se complementan pero que al mismo tiempo se oponen sin llegar a excluirse, por ejemplo, los accionistas y los clientes, o los proveedores y los empleados.

- Las personas comparten una realidad social compleja, en el sentido de que en esa realidad coexisten distintas lógicas y racionalidades técnicas, políticas, económicas y sociales.

---

20. Ver nota 3.

- Se actúa en la incertidumbre, en un medio cambiante, el origen de las organizaciones es justamente para generar certezas.

- Coexisten, conjuntamente, el orden y el desorden.

- Para ello inciden la cantidad de información disponible, la dispersión espacial y la existencia de diferentes prioridades que se complementan y oponen al mismo tiempo.

- Los problemas en las organizaciones son cada vez más complejos debido a los cambios rápidos y repentinos en el contexto. Estos cambios ejercen efectos profundos en la sociedad y en la manera de manejarlas. Son interactivos, discontinuos y acelerados.

Los profesores J. Etkin<sup>21</sup> y L. Schvarstein<sup>22</sup> (1995: 84-85) sostienen que las organizaciones, como fenómeno complejo, funcionan en varias dimensiones, cada una con sus propias unidades de medida, y de ello deriva la heterogeneidad del sistema. Las dimensiones no son integrables y se condicionan mutuamente a través de ciclos causales. Estos ciclos de interacción generan en el tiempo una mayor heterogeneidad y nuevos patrones de relaciones. Todas las fuerzas no operan en el mismo plano.

- *Tienen una cultura*

Ésta las diferencia de las demás; es el conjunto de creencias, rutinas y rituales que las identifican. Dicho de otra manera: la cultura organizacional es el conjunto de modos de pensar, sentir y actuar que están más o menos formalizados, aprendidos y compartidos por una pluralidad de personas, para hacer de ellas una organización particular y diferente. La cultura organizacional influye, no sólo en la estructura, sino sobre la estrategia y la evaluación del desempeño. La organización en sí misma es un fenómeno cultural que varía con el estado de desarrollo de la sociedad.

Schein (1988: 25) sostiene que la cultura organizacional es un conjunto de supuestos compartidos que el grupo fue aprendiendo al resolver problemas de adaptación interna y externa. Estos supuestos son válidos para ser transmitidos a los nuevos miembros, como veremos en el Capítulo 7, «La estructura», en la parte referida a transmisión de valores.

---

21. Jorge Etkin es Licenciado en Administración y profesor titular de Dirección General en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Además, es director de la carrera de Administración y subdirector de la maestría en Administración de la UBA. También es autor de múltiples libros relacionados con la dirección y administración de organizaciones.

22. Leonardo Schvarstein es ingeniero industrial y psicólogo social, consultor internacional en organizaciones, profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA y autor de varios libros vinculados a la administración de organizaciones.

Los elementos básicos de la cultura, siguiendo a Schein, son los procesos y estructuras de la organización, los valores adoptados en las estrategias y metas y, por último, los supuestos básicos fundamentales, como creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos de las personas que interactúan en la organización.

A partir de la globalización aparecen nuevos términos como *pluricultural* y *multicultural*. El primero se aplica a organizaciones en las que coexisten personas con diferentes culturas, lo que las hace más ricas por el intercambio de las diferentes maneras de pensar acerca de una actividad. Toda cultura es básicamente pluricultural. La interculturalidad caracteriza la relación entre culturas, implica la interacción en una relación respetuosa entre ellas, más allá de sus diferencias.

Podemos decir que una organización es *multicultural* cuando en ella conviven grupos portadores de diversas culturas (por ejemplo, que profesan religiones distintas o provienen de diferentes países). El multiculturalismo es una teoría que busca comprender los fundamentos de cada una de las naciones caracterizadas por su gran diversidad cultural. A diferencia del término «multiculturalismo», «multiculturalidad» tiende a ser interpretada de una manera descriptiva que evita la carga normativa de la primera.

La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, mitos y otros elementos compartidos entre los participantes en el desarrollo de las actividades, y es pluricultural porque participan personas que provienen de diversas profesiones, con valores no necesariamente coincidentes, pertenecientes a diferentes generaciones, con cierta orientación sexual y otras singularidades propias.

#### - *Tienen identidad*

Ella incluye los rasgos que la caracterizan como singular, particular y diferente de las demás organizaciones. La identidad se mantiene en el tiempo; esto no quiere decir que no pueda cambiar, por ejemplo, la ubicación geográfica, hoy puede estar en el Gran Buenos Aires y dentro de un tiempo, por conveniencias fiscales, trasladarse a La Rioja u otro lugar. Otros rasgos pueden ser el tipo de maquinarias que utiliza, la capacitación que tienen sus participantes, el reconocimiento de la marca, o el tiempo que lleva operando en el mercado. En cada organización estos rasgos son diferentes.

#### - *Son autónomas*

Etkin y Schvarstein (1995: 43) sostienen que:

Las organizaciones se caracterizan como entidades *autónomas* por su capacidad para fijar sus propias reglas de operación, y estas reglas no están subordi-

nadas a las relaciones con el contexto. Las reglas que provienen del contexto, y que implican restricciones para el funcionamiento de la organización, son procesadas de modo tal de preservar las coherencias internas y asegurar así la supervivencia del conjunto. Las organizaciones son autónomas en el sentido que demuestran capacidad para sobrevivir aun en condiciones ambientales diferentes de las de su creación.

Cada organización incorpora cuatro ideas que generalmente están en pugna entre sí: la organización manifiesta que podemos reconocer en el organigrama; la supuesta, que es la que perciben los participantes en la misma; la existente que es la que ve el analista; y la real, que nadie puede percibir y que engloba a todas las anteriores. La organización requerida es aquella que logra la armonía entre las cuatro.

En la organización encontramos diferentes dimensiones estructurales y técnicas simultáneamente humanas, políticas y culturales. Es todo esto a la vez y al mismo tiempo. Es decir todo actúa conjuntamente en esa autonomía.

### - *Son instituciones sociales*

Entendidas como concepto, sí, tomadas individualmente, puede que no. Todos sabemos que existen, en ellas nacemos (hospital, clínica o sanatorio), nos educamos (jardín de infantes, escuelas primaria y secundaria, universidad), trabajamos (fábricas, bancos, compañías de seguro, supermercados, u otras) y hasta encontramos entretenimiento (club, cine, confitería, gimnasio, etcétera). Pero, a su vez, cada organización en particular no siempre es una institución. Por ejemplo, la farmacia del barrio es una organización pero no es una institución, mientras que la Universidad Nacional de Entre Ríos es ambas cosas. De lo que no cabe duda, y es aplicable a cualquier organización, es que son actores sociales, aunque en muchos casos no sean protagonistas.

Drucker (1990: 7) sostiene que la empresa multinacional reúne en una actividad común a personal gerencial de muchos países y distintos idiomas, culturas, tradiciones y valores, y les asigna un propósito común. Es una de las pocas instituciones de la sociedad internacional que no es nacionalista, tanto por su filosofía de la realidad como por sus valores y decisiones; en verdad es un órgano común de una economía ecuménica que no cuenta con un cuerpo político mundial. Aquí consideramos la necesidad de un cuerpo legal planetario, que no hay.

Compartimos con Larocca (Ader, 1990: 375) que:

una organización adquiere el rango de institución cuando recorre un proceso de conversión, adquiriendo una identidad reconocida socialmente, cuando es

de público conocimiento la razón de su existencia, a qué se dedica, cuál es la calidad de sus productos y la eficiencia de sus servicios, cuando se conoce con transparencia qué se espera de ella; esto es desde un punto de vista externo. Y desde el interno, cuando tiene ciertas características distintivas, la adquisición de estos atributos no es natural, sino que es promovida, motivada, estimulada por estilos de conducción que generan valores de pertenencia arraigados en sus participantes, quienes se sienten protegidos por la institución, y se manifiestan mecanismos de lealtad muy elevados, así como también señales de orgullo individual y social.

La institución no necesariamente es una organización. Por ejemplo: el bautismo en diferentes religiones es una institución pero no una organización; en todo caso forma parte de uno de los rituales de una organización llamada iglesia. Henri Mendras<sup>23</sup>, en su libro *Elementos de sociología* (1971: 109), considera a la institución como «un conjunto de normas que se aplican en un sistema social, y que definen lo que es legítimo y lo que no lo es en dicho sistema», éste puede ser tanto un grupo como una organización.

Por su parte, George Lapassade<sup>24</sup> (1977: 6-7) al plantear las relaciones de las instituciones con los grupos y las organizaciones distingue tres niveles. 1. Los grupos: los cursos de una escuela, las oficinas de una administración, los talleres de una fábrica, etcétera. 2. Las organizaciones: escuelas, fábricas, universidades, hospitales, etcétera. 3. Las instituciones que «definen todo lo que está establecido. El tercer nivel, en realidad, es el del Estado, que hace la ley, que da a las instituciones fuerza de ley». Las instituciones no constituyen sólo un nivel de la realidad social como otro cualquiera; se manifiestan en los dos niveles precedentes –grupos y organizaciones– imponiéndoles horarios, normas de trabajo, procedimientos de comunicación y de decisión, estatutos y roles, etcétera.

Schvarstein (1998: 291) sostiene que la palabra institución tiene diferentes significados. Para los funcionalistas cada institución se centra en una necesidad o carencia fundamental, así, son instituciones: la salud, la educación,

---

23. Henri Mendras (1927-2003) fue el fundador de la sociología rural en Francia. Hijo de un oficial inconformista, nació en una familia de la burguesía provincial ubicada anteriormente en Lozère y en Aveyron. Estudió en la Sorbona y en el Instituto de Estudios Políticos. En 1949 ingresó en el Centro de Estudios Sociológicos, creado por Georges Gurvitch, entonces dirigido por Georges Friedmann. En primer lugar cedió a la tentación por el estudio del mundo laboral, pero luego se volcó al análisis del mundo de los campesinos.

24. Georges Lapassade (1924-2008) era un filósofo, sociólogo y etnólogo francés. Fue profesor emérito en la Universidad de París VIII. Fue también uno de los fundadores de la corriente francesa del análisis institucional.

la justicia. Para Selznick, la institucionalización es un proceso de instalación de valores, con lo que entra en el campo de la axiología y, por lo tanto, de la moral y de la ética. Berger y Luckmann (1999: 74) entienden por institucionalización un «proceso en el cual ciertos actores crean una realidad que subsecuentemente se objetiviza, se toma como real, y es internalizada por otros».

### DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN

Actualmente vivimos en una sociedad de organizaciones en la cual la mayoría de las tareas sociales se ejercen en ellas, ya sean empresas de negocios, sindicatos, escuelas, ejércitos, universidades, museos, orquestas sinfónicas, fundaciones, asociaciones profesionales, iglesias, u otras.

Toda organización tiene un objetivo y una lógica de conjunto. Diferenciamos en ellas tres espacios: 1. el del funcionamiento interno, 2. la división y organización del trabajo, y 3. el de las relaciones sociales.

1. El espacio del *funcionamiento interno* es donde se articulan y coordinan sus funciones y actividades. Allí se realiza la coordinación de conjunto, la compatibilización de las múltiples lógicas profesionales con vistas a la realización de un único objetivo común. Es en este espacio donde se administra y se define la productividad global. No se limita a los confines jurídicos, sino que incluye las relaciones que la organización mantiene con sus proveedores y su entorno en general.

2. La *división y organización del trabajo* es el ámbito donde se estructura el trabajo y se define el modo de cooperación de sus participantes y el contenido de las tareas de cada trabajo. La sociología del trabajo concentra sus estudios e investigaciones en este espacio.

3. El espacio de *las relaciones sociales*, es el de la organización como conjunto coordinado de personas entre quienes se establece un vínculo de restricciones y de reglas formales e informales con el fin de movilizar recursos para alcanzar su objetivo. Se utiliza el vínculo social y se desarrollan estrategias para funcionar de manera más eficiente. Es un espacio ideológico y cultural de control y de movilización de los trabajadores.

Actualmente, en una organización empresarial todo gira alrededor del cliente<sup>25</sup>; se tienen que hacer productivos los saberes para satisfacer, no sólo a clientes externos o usuarios, sino también a clientes internos, esto es, empleados y operarios, para que puedan ser creativos, y en consecuencia, productivos, al tiempo que se sientan realizados en sus trabajos. En las organizaciones públicas lo más importante es la calidad del servicio que se presta para todos los ciudadanos.

---

25. Cliente es la persona que concurre, en más de una oportunidad, a comprar a un negocio.

Las empresas producen los medios económicos que sostienen las actividades del Estado, generan puestos de trabajo en los cuales el saber es productivo y por el cual se recibe una retribución; además son generadoras de cultura. Las organizaciones tienen que concentrarse en la tarea para la que fueron creadas; si es una universidad pública, en enseñar, aprender y generar conocimientos, si es una fábrica, en producir y vender bienes.

#### CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

En esta obra consideramos a las organizaciones en general; cuando éstas persiguen un fin de lucro las llamamos empresas. En algunos textos se usan ambos términos con los significados invertidos. Las organizaciones se clasifican desde diferentes puntos de vista, de acuerdo con: los objetivos que persiguen sus socios, la forma jurídica adoptada, su actividad, la titularidad del capital, la configuración de su estructura, o su tamaño. A mayor cantidad de observaciones se encuentran nuevas cualidades que nos permiten agregar categorías taxonómicas<sup>26</sup>. Como vemos en el próximo capítulo, calidad y cantidad se hallan íntimamente relacionadas y la clasificación dependerá de quién, por qué y para qué la está realizando. Cada organización en particular puede ser categorizada desde la aplicación de diferentes puntos de vista.

De acuerdo con *los objetivos que persiguen* los socios de la organización, las mismas pueden ser: 1. con fines de lucro, o 2. sin fines de lucro. En las primeras los dueños buscan obtener una ganancia, a éstas las denominamos empresas. A las del segundo tipo las podemos dividir en: 1. organizaciones del Estado o de servicios públicos, como las escuelas y los hospitales públicos, las cárceles y la policía, que buscan un beneficio social<sup>27</sup>; 2. organizaciones

26. Taxonómico: perteneciente o relativo a la taxonomía, palabra ésta que significa clasificación; también alude a la ciencia que trata de los principios, métodos y fines de esta actividad ([www.rae.es](http://www.rae.es)).

27. Beneficio social es un concepto más amplio que la utilidad contable, que no la excluye, no desconoce las restricciones presupuestarias ni la necesidad de imprescindibles controles de gestión y de administración de fondos, sino que éstos son considerados dentro de una concepción más abarcadora. Por ejemplo, una decisión estatal puede implicar un impacto neutro o negativo en el resultado contable del balance, pero puede generar un efecto positivo en eslabones importantes de la sociedad. «El beneficio social de la red ferroviaria es primordial para proyectar la calidad del servicio, el papel del Estado y el lugar de los privados, como proveedores y hasta operadores. Esto implica un abordaje no sólo contable sobre los costos de explotación y la inversión en el sistema de transporte. La utilidad social está compuesta por la menor contaminación, el menor tiempo de los viajes, el ahorro en combustibles fósiles, el ahorro de vidas y accidentes, la menor infraestructura para movilizar la misma cantidad de pasajeros o unidades de carga por año». Conceptos expuestos en el Congreso Panamericano de Ferrocarriles, en Lima, Perú, en 1978. Alfredo Zaiat (2012: 311).

del tercer sector, por ejemplo: Cáritas, el Ejército de Salvación, Greenpeace, la Cruz Roja, Médicos Sin Fronteras, e incluso las organizaciones no gubernamentales (ONG), que han tenido un amplio desarrollo en los últimos años, así como las asociaciones de profesionales, los sindicatos y las agrupaciones de los pueblos originarios.

La taxonomía de las organizaciones según su *forma jurídica* dependerá de cada país. El derecho distingue las empresas unipersonales, que no presentan regulación jurídica interna; las asociaciones que no persiguen fines de lucro y las organizaciones mercantiles con ánimo lucrativo, en las que se diferencia entre el patrimonio específico de la sociedad y el de cada socio. Con relación a las empresas, en general, tiene en cuenta la naturaleza de los socios, la relación entre ellos y su responsabilidad. Los principales tipos de entidades que surgen son la sociedad colectiva, la en comandita, la de responsabilidad limitada y la anónima.

La sociedad colectiva es de tipo personalista, los socios responden con su patrimonio, en forma ilimitada y solidaria, por las deudas de la empresa. No pueden ceder libremente su participación en el capital. La sociedad en comandita tiene características de la colectiva y de la anónima. Sus socios pueden ser de dos tipos: colectivos, quienes asumen la responsabilidad de la gestión y también responden solidaria e ilimitadamente por las deudas de la entidad, y comanditarios, quienes sólo lo hacen por el capital que hayan invertido en la misma.

En la sociedad de responsabilidad limitada, la gestión está a cargo de gerentes, socios o no, pero cada socio es responsable sólo del capital que haya invertido. Las legislaciones suelen establecer un capital máximo para este tipo de empresas y algunas restricciones a la cesión de sus participaciones. En las sociedades anónimas la responsabilidad de los socios se limita en todos los casos al capital que hayan aportado. El mismo está dividido en partes iguales, llamadas acciones, que son de fácil transmisión a otras personas físicas o jurídicas. Estas sociedades tienen un carácter impersonal, lo fundamental es el capital invertido por sus socios y no la aportación profesional de los mismos.

Las organizaciones, de acuerdo con *su actividad*, pueden agruparse de diversas maneras; la principal, distingue las de producción y las de prestación de servicios. Entre las primeras se encuentran las empresas agrícola-ganaderas, extractivas como la minería y transformadoras como las fábricas en general. Dentro de las segundas tenemos, por ejemplo, las de transporte, las financieras y las comerciales.

La clasificación según la *titularidad del capital* contiene tres categorías: privadas, públicas y mixtas. Las organizaciones públicas difieren de las privadas en que éstas pretenden obtener beneficios económicos, mientras que aqué-



llas persiguen una utilidad social. El objetivo suele ser el control estatal de los sectores económicos de importancia estratégica, como las comunicaciones, el transporte, el gas y la energía eléctrica, o el mantenimiento de actividades de gran importancia para la sociedad, pero cuya explotación no es rentable para las organizaciones privadas. En algunas oportunidades, organizaciones privadas que se encuentran en graves situaciones, con peligro de desaparecer, ante el riesgo social que ello implica, pueden estatizarse. Las empresas de economía mixta son aquellas cuyo capital está constituido por aportaciones privadas y públicas. En su gestión participan representantes de ambas partes de conformidad con lo establecido en la legislación específica que suele reservar cargos, como la presidencia, y prerrogativas, como el poder de veto en ciertas circunstancias, a representantes del Estado.

De acuerdo con la *forma de la estructura*, Henry Mintzberg, a partir del estudio de los parámetros de diseño propuestos por él, entiende que se pueden reconocer los siguientes tipos de estructuras: la simple o empresarial, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la divisional, la adhocracia, la misionera y la política, todas formas condicionadas por factores situacionales, como el poder, la tecnología y el ambiente.

Para aplicar la distinción según *el tamaño* hay que considerar la legislación vigente en el lugar. La mayoría de los criterios aplicados se basan, para un determinado lapso, en la cantidad de empleados, el total facturado y el monto promedio del capital. Las categorías resultantes son: organizaciones pequeñas, medianas o grandes. Si se atiende exclusivamente a la cantidad de empleados, en una financiera internacional puede ocurrir que con solamente cinco se maneje –vía Internet– un elevado volumen de capital, en cuyo caso sería pequeña según la cantidad de empleados, pero grande según el monto de capital o el total facturado.

El conjunto de organizaciones pequeñas y medianas suele soportar la mayor parte de la actividad económica de un país, en tanto que las grandes corporaciones tienen, en general, una mayor importancia cualitativa y detentan posiciones estratégicas en el mercado. Las multinacionales extienden sus actividades por un gran número de países.

Las organizaciones que reúnen montos de capitales suficientes son concentraciones financieras, como el *holding* y el *trust*. El *holding* es una sociedad financiera que se hace con el control de paquetes de acciones de otras sociedades para mejorar su rentabilidad; en el *trust* hay varias empresas que constituyen, de común acuerdo, un grupo que las controla, con miras a actuar en un mercado en forma monopólica.

Otra concentración de empresas son los cárteles, cuyo objetivo principal es evitar la competencia entre las organizaciones que los constituyen, conser-

vando su independencia económica y financiera. El ejemplo más característico es el de los acuerdos sobre distribución de mercados y políticas de precios entre las grandes petroleras.

### LAS COOPERATIVAS

Las sociedades cooperativas:

resultan asociaciones autónomas de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.<sup>28</sup>

Éstas se caracterizan por la propiedad y el control democrático, a diferencia de las otras empresas, que son controladas por el capital o por el gobierno; si bien las cooperativas son empresas organizadas que funcionan en el mercado y satisfacen las necesidades de sus miembros en forma efectiva y eficiente.

Las cooperativas pueden ser de: producción, consumo, agropecuarias, provisión, provisión de servicios públicos, vivienda, crédito, seguros y bancos cooperativos. Las de *producción* o de trabajo están constituidas por trabajadores que ponen en común su fuerza laboral para llevar adelante una empresa de producción, tanto de bienes como de servicios, la distribución de beneficios se hace en relación al salario o las horas trabajadas. Las de *consumo* son las cooperativas en las que se asocian los consumidores para conseguir mejores precios en los bienes y artículos de consumo masivo; cada miembro tiene un voto independiente y la distribución de beneficios es en relación al volumen de las compras.

Las cooperativas *agropecuarias* están compuestas por productores agropecuarios para abaratar sus costos y tener mejor inserción en el mercado. Compran insumos, comparten la asistencia técnica y profesional, comercializan la producción en conjunto, aumentando el volumen y mejorando el precio, inician procesos de transformación de la producción primaria, etcétera. En las de *provisión* se asocian trabajadores que pertenecen a una profesión u oficio determinado (por ejemplo: médicos, taxistas, comerciantes, transportistas, o farmacéuticos).

Las de *provisión de servicios públicos* están integradas por los usuarios de los servicios que presta la cooperativa. Pueden ser beneficiarios de servicios tales como provisión de energía eléctrica, agua potable, teléfono, gas, etcétera. Las

---

28. Según la Alianza Cooperativa Internacional, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Mánchester en 1995.

de *vivienda* se componen por quienes necesitan una casa, a la cual pueden acceder en forma asociada, tanto por autoconstrucción, como por administración. Las cooperativas de *crédito* son las que otorgan préstamos con capital propio a sus asociados. Las de *seguros* prestan servicios de seguros de todo tipo a sus asociados. Y, por último, los *bancos cooperativos* operan financieramente con los servicios propios de un banco para beneficio de sus asociados.

## LA TECNOLOGÍA

Peter Drucker (1992: 29) sostiene que después de 1700 y en el término de cincuenta años se inventó la tecnología. La palabra misma es una declaración, en cuanto combina *techne*, es decir el misterio de un arte manual, con *logos*, o sea el saber organizado, sistemático y con un fin determinado.

La tecnología de acuerdo con el diccionario es: 1. el conjunto de conocimientos específicos de un determinado oficio o arte industrial. 2. el conjunto de los conocimientos, instrumentos y métodos técnicos empleados en un sector profesional. John Child (1974: 14) señala que el término tecnología se emplea con casi tantas acepciones distintas como escritores tratan el tema. Por su parte, John W. Hunt (1972: 105) señala que «el concepto de tecnología es demasiado amplio para una investigación útil». Y agrega que son los conocimientos para manejar el sistema técnico, conocimientos que pueden ser simples o complejos.<sup>29</sup>

Mario Heler<sup>30</sup> (1998: 30), citando a Bertrand Russell, sostiene que la técnica puede definirse como un saber hacer, un saber sobre los procedimientos para controlar y dominar los fenómenos. En tanto la tecnología es una técnica que aplica conocimiento científico, por ejemplo, las técnicas cotidianas para cocinar se transforman en tecnología cuando se trata de la industria alimentaria, basada en conocimientos metódicamente fundamentados.

La tecnología es el instrumento de apropiación y de transformación de los recursos naturales; cada tecnología tiene un impacto ambiental preciso. Es

29. Mintzberg, H. (1990). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel economía, p. 289. La cita es indirecta porque no hay aún una edición en español de las obras de Child y de Hunt, denominadas, respectivamente, *What Determines Organization?* y *The Restless Organization*.

30. Mario Heler falleció en agosto de 2010, era Doctor en Filosofía por la UBA, profesor titular regular de esa universidad e investigador adjunto de carrera del CONICET. Ha publicado cuatro libros, trabajó en el Instituto Gino Germani (Facultad de Ciencias Sociales de la UBA), además de dirigir tesis de maestría y doctorado. Su ámbito de especialización ha sido la Filosofía Social, la Ética y la Filosofía de la Ciencia.

distinto que estemos inyectando en el ambiente pesticida o detergentes biodegradables o materiales radiactivos. Del mismo modo, efectuar rotaciones agrícola-ganaderas tiene efectos diferentes que no hacerlas. No se trata sólo de una contraposición entre tecnologías «antiguas» y «modernas», sino de detectar la especificidad de la incidencia de cada una de ellas sobre el ambiente (Brailovsky y Foguelman, 1991: 19).

En esta obra vamos a considerar tecnología a la aplicación de los conocimientos que proporciona la ciencia al mejoramiento cualitativo y cuantitativo de la realización de un trabajo. Es decir, al conocimiento científico de las personas que ejecutan un trabajo, por ejemplo, un médico que utiliza un bisturí para operar. Además incluimos el conocimiento científico que se encuentra en el sistema técnico que se emplea para efectuar un trabajo, por ejemplo, la cosechadora que usa una persona para realizar la cosecha en un campo de trigo. Pero también consideraremos tecnología al conocimiento que se deriva de la interacción de esos trabajadores con el sistema técnico.

Llamamos técnica a los conocimientos que no se relacionan con la ciencia, es un saber hacer que desarrolla un trabajador, verbigracia, la persona que coloca el alambrado en un campo y quien realiza la limpieza en un lugar siguiendo su propio aprendizaje en el hacer cotidiano. La técnica se conforma con procedimientos diseñados para transformar la realidad. Se basa en conocimientos sencillos y comunes como los del carpintero y el panadero. Las técnicas cimentadas en conocimiento científico son tecnologías, por ejemplo, las que se aplican a la construcción de puentes y represas que se basan en una ciencia.

William Davidow<sup>31</sup> y Michael Malone<sup>32</sup> resumen el creciente consenso en cuanto a la importancia de la tecnología de la siguiente manera: las computadoras pueden reunir información de forma más segura y efectiva que las personas. Pueden producir sumarios a velocidades impresionantes y transmitir la información a las personas que tienen que tomar las decisiones a la velocidad de la luz. Lo más interesante es que, frecuentemente, esta información es tan buena y los análisis tan precisos que ya no se requieren decisiones ejecutivas. Un empleado bien entrenado, que actúa directamente en una situación concreta, puede hoy en día tomar una decisión más rápida y de forma más adecuada que un directivo que se halle a miles de kilómetros de distancia (Rifkin, 1996: 135).

---

31. William Davidow es un ingeniero del Silicon Valley y ejecutivo de comercialización. Trabajó en varias posiciones administrativas en Hewlett Packard y General Electric.

32. Michael Malone es escritor, columnista, editor, inversor, hombre de negocios y productor de televisión. En la actualidad tiene un sitio web enfocado a los negocios y noticias sobre tecnología en el Silicon Valley.

El progreso de la electrónica, la informática y la expansión de las computadoras en las oficinas acelera el desarrollo de pequeñas y medianas empresas muy especializadas que coexistirán con firmas de grandes estructuras muy flexibles relacionadas con sus prestatarios por medio de una diversidad de lazos. Los sistemas de información y de comunicación en las empresas se manifiestan como un conjunto de conocimientos y saberes, de programas y de soportes técnicos que, integrados en redes, transforman los procesos productivos y las formas de distribución tradicionales.

Coriat<sup>33</sup> (1993: 166) afirma que estamos en la era de la automatización flexible, en la cual se recuperan la experiencia y el saber adquiridos en fases precedentes (automatización de la gestión operativa, gestión y conducción a distancia de operaciones y procedimientos), utilizando las posibilidades abiertas por el uso industrial de la microelectrónica y de la microinformática y dando nacimiento a la generación de las tecnologías denominadas «programables» o flexibles; la herramienta privilegiada del período es el robot programable.

Agrega el mismo autor, que el punto importante es que esta nueva generación de tecnologías permite enfrentar, con costos y plazos reducidos, las exigencias de diferenciación y de diversificación que caracterizan a los mercados actuales. En términos económicos, estas nuevas tecnologías hacen posible combinar los beneficios de las economías de escala típicas de la automatización rígida en su primera forma con las de las economías de variedad, para hacer frente a las exigencias de diferenciación.

Las organizaciones han comenzado a introducir cambios en la estructura para acomodarse al impacto de las nuevas tecnologías basadas en el uso de la computadora; empiezan a achatar las tradicionales pirámides y transfieren cada vez más responsabilidades en la toma de decisiones a las redes y a los equipos (Rifkin, 1996: 131). Éstas deben tener una estructura que permita aprovechar de la mejor manera posible el sistema técnico y desarrollar el conocimiento en la organización.

Las nuevas tecnologías de información pueden ser concebidas como tecnologías de organización en la medida en que permiten una recomposición

---

33. Benjamin Coriat es un economista francés, nacido en Rabat (Marruecos), licenciado en Filosofía y doctor en ciencias económicas, investigador y docente en la universidad de Paris XIII. Sus campos de investigación incluyen: Economía industrial y Economía de la innovación y el cambio tecnológico. Es un representante de la teoría de la regulación francesa; entre sus obras encontramos *El taller y el cronómetro*, *El taller y el robot*, *Pensar al revés*, *Las nuevas teorías de la empresa* y *Made in France*. Junto con Dominique Taddei, escribió *Cómo enfrentar los desafíos de la competitividad industrial*.

del proceso global del trabajo y la circulación de información en tiempo real, aportando coherencia e interactividad. Para que sean operativas y puedan funcionar bien se necesita que en la organización se armonicen y uniformen las referencias, los datos, las relaciones y los enfoques.

Estas tecnologías de información permiten el entrelazamiento de funciones de naturaleza diferente. Clasifican por plazo y por cantidad las fases del proceso de fabricación de productos industriales. Aplicado esto a las compras de materias primas e insumos, en función de los momentos de inicio de cada una de estas fases, se pueden reducir los inventarios de materias primas y de productos terminados, con el consiguiente ahorro de costos. Además, facultan el seguimiento de las cuentas de los clientes. Integran la administración de datos comerciales de conformidad con los cronogramas de entrega, los de materias primas que entran en la fabricación de los productos y su almacenamiento, la de datos técnicos referentes a la naturaleza y las características de los productos. Por último, integran la gestión de la actividad profesional en sí, es decir, el desarrollo de las tareas asociadas a los productos, y esto en relación con la asignación de trabajo a los empleados y el equipamiento necesario.

Inés Doval (2006: 63), haciendo referencia a una publicación de A. Feenberg<sup>34</sup>, sostiene que la tecnología, en primer término, es producto de una sociedad con determinadas creencias y valores y, a su vez, contribuye a preservarlas a través del sistema técnico, al cual están incorporados. La elección final entre alternativas depende del ajuste entre intereses y creencias de diversos grupos de influencia que intervienen en el proceso de diseño. Dicha elección técnica es indeterminada.

En segundo lugar, Feenberg sostiene que las distintas posibilidades de acceso a la tecnología en la sociedad contribuyen a la injusticia social. Y, finalmente, lo que está ocasionando esa diferencia es que en algún sentido lo público está involucrado en el diseño del sistema técnico. Agrega que si todo esto es verdad hay que tenerlo en cuenta, porque sería una nueva forma de regular la sociedad.

El autor plantea los puntos acerca de los cuales tenemos que reflexionar: 1. El *management* elige y decide en última instancia; no es trivial, hay un operador, un objeto (sistema técnico) y un poder especialmente técnico que surge en los roles que desempeñan seres humanos. 2. La democracia tiene que

---

34. Andrew Feenberg es un canadiense, catedrático e investigador en Filosofía de la tecnología en la Escuela de Comunicación de la Universidad Simon Fraser, donde dirige la comunicación aplicada y el laboratorio de tecnología. Ha enseñado en las universidades estatales de San Diego, Nueva York, California, la Sorbona, París-Dauphine, Tokio y Brasilia.

dar oportunidades para el desarrollo humano de capacidades y de poderes a todos por igual. 3. Es preciso saber si la participación amplia tiene costos inaceptables que pueden disminuir la eficiencia de la sociedad.

Simultáneamente, Feenberg piensa que la tecnología es fecunda en cuanto a oportunidades para otras realidades y es viable modificarla en procura de un progreso técnico que incluya tanto lo público como lo privado; el rol de los actores en las organizaciones tiene que ser analizado y las acciones deben incluir las tensiones y acuerdos políticos junto con las fundamentaciones de las elecciones técnicas.

El crecimiento de la tecnología y su consumo empeorarán los problemas ecológicos pero, al mismo tiempo, de haber una solución a esta crisis, sería por medio de la tecnología. Son dos fuerzas que se complementan y se contraponen. Por un lado, la aceleración exponencial de la innovación tecnológica y, por el otro, el estado crítico del ecosistema planetario.

Inés Doval (2006: 72) concluye:

los administradores, que utilizan las diferentes tecnologías en las organizaciones, los que enseñamos administración y todas aquellas personas que de un modo u otro se encuentran vinculadas a la tecnología tendrían que tomar conciencia de la necesidad de reflexionar y debatir acerca de las tres cuestiones que discute Feenberg para una nueva teoría democrática de cambio técnico: 1. Explicar cómo las elecciones técnicas presuponen normas de elección y tienen consecuencias normativas, es decir, la distorsión del proceso de formación de consenso organizacional al «delegar» el entendimiento para normalizar el sistema técnico. 2. Cómo esas normas funcionan dentro de los grupos, articulando la acción en ese proceso. 3. Cómo los grupos en su interacción pueden generar cualidades de expansión propias –«autonomía operacional»– en la acumulación de poder tecnológico.

Las tecnologías abren posibilidades a diferentes mundos y pueden transformarse para servir. La democratización del cambio técnico refleja potencialidades contenidas en la naturaleza misma de la tecnología. No es una utopía relacionar el proceso de diseño técnico con las normas estéticas, éticas propias de la identidad nacional a través de procedimientos nuevos y más democráticos de administración.

