

CONTEXTO SOCIAL Y ROL DE LA EMPRESA COMO UNIDAD ECÓNOMICA BÁSICA

En este apartado, se explicarán diversos conceptos relacionados con la administración; entre ellos, el lugar en donde generalmente ésta se aplica, es decir, las organizaciones, los motivos para su creación, los objetivos que persiguen, y los sistemas que la conforman; además, se dará a conocer un tipo especial de organización, la empresa; los diversos tipos que existen y el entorno que las rodea.

La Organización y la Empresa

Durante toda la vida, las personas pasan por organizaciones; cuando se nace, precisamente se acude a un hospital, luego, a medida que el individuo se desarrolla, asiste a la escuela, sigue en la educación superior, luego debe trabajar para cubrir sus necesidades, por lo que ingresa en alguna organización para desempeñarse como trabajador y desarrollarse como persona, incluso cuando fallece el Estado autoriza el entierro.

Como se puede ver, todas ellas son organizaciones, incluido el Estado. Es por ello que se dice que el hombre es un ser organizacional, porque se mueve permanentemente en organizaciones, desde que nace hasta que muere y son ellas las que rigen la vida de todos los hombres. Por lo tanto, el objeto de estudio de la administración son las organizaciones.

La organización no es un concepto nuevo, como tampoco lo es el concepto de administración, por ejemplo, los egipcios para poder construir las pirámides formaban organizaciones, los chinos históricamente también se agrupaban, para administrar el proceso de riego.

Las organizaciones son muchas, cada vez son más complejas y tienen que afrontar actualmente una serie de fenómenos y modificaciones que se dan en el contexto que integran, por ello el comportamiento de las organizaciones tiende a ser cada vez más agresivo, ya que entran en luchas de poderes permanentes, para ver cuáles se van a mantener o cuáles van a desaparecer.

Cuando se habla del concepto de organización, se dice que es una unidad o una agrupación social, pero no toda agrupación social ni una unidad social es una organización.

Ejemplo 1

Un día sábado se reúne un grupo de amigos y se van a jugar fútbol, este grupo de amigos no es una organización, pero si este grupo forma parte, por ejemplo, de una escuela de fútbol o tiene la intención de unirse para conformar un grupo o definir algunas cuestiones respecto de cómo va a funcionar este predio o cancha, entonces es una organización.

Esto quiere decir, que hay unidades o agrupaciones sociales que no son organizaciones, un ejemplo claro de esto son: la familia, las tribus, las castas y los estratos socioeconómicos.

Cuando se habla de un concepto aislado de organización, se puede hacer referencia a tres sentidos:

- La forma o estructura social, se debe diferenciar lo que son agrupaciones de lo que son organizaciones. Recuerde que las agrupaciones no son organizaciones, debido a que no están constituidas bajo un marco legal o formal, con procedimientos y reglas establecidas.
- La acción de organizar, se debe situar en el proceso administrativo, el cual es un proceso organizativo o de ordenamiento.
- El proceso de organización ente, este es el concepto que hay que manejar y hace referencia al objeto de estudio de la administración, ¿qué son las organizaciones? y ¿qué se entiende por organización Ente? La organización ente es una unidad formal o grupo humano que establece reglas internas propias, con características distintivas para la concreción de un determinado fin.

La sociedad es una organización, por lo tanto, los individuos viven en una Sociedad Organizacional y las características que busca esta sociedad son: racionalidad, productividad, eficiencia y eficacia. De acuerdo a ello, se puede decir que la sociedad es una gran organización, que a la vez está conformada por organizaciones menores y dentro de estas organizaciones menores no todas actúan con igual grado de racionalidad, de productividad, de eficiencia o de eficacia.

Las organizaciones se forman por los siguientes motivos:

- a) Todo hombre tiene necesidades y debe satisfacerlas: la necesidad es el estado de privación de algo, existen distintos tipos de necesidades, ellas son:

- Necesidades elementales: son aquellas que de no satisfacer el hombre no podría existir, por ejemplo, la alimentación, cobijo, agua y sexo (con el fin de perpetuar la especie).

- Necesidades Espirituales: se refieren a las emociones y los sentimientos. Cada una de las personas tiene diversos grados de estas necesidades, por ejemplo, algunos individuos son más emotivos que otros u otros necesitan más que les demuestren más afecto que otros. Por lo tanto, el grado de satisfacción de esta necesidad dependerá de cada persona.

- Necesidades Sofisticadas: por ejemplo, en vez de usar un tapado de lana se prefiere usar uno de piel, en vez de usar aretes de fantasía, se usan de oro. La tendencia a que estas necesidades existan es cada vez mayor. Esto se puede ver en la moda, que cambia a veces el sentido de lo que es sofisticado. Las necesidades sofisticadas son las de menor grado de importancia real, porque una persona puede prescindir de ellas y seguir viviendo, pero para algunas personas tienen una valoración especial, ya que les otorga un cierto status o característica especial.

b) La satisfacción de las necesidades corresponde a fines individuales: estos fines se orientan a satisfacer la necesidad que tiene cada persona en el grado que cada uno requiere o necesita, por ejemplo la alimentación, algunas personas se sienten bien comiendo determinadas comidas, otros, alguna cosa diferente, es decir, la necesidad es la misma, pero el grado de satisfacción, la intención o la intensidad para satisfacerla es diferente.

c) Para alcanzar los fines, utiliza recursos: éstos son todos los bienes materiales e inmateriales que permiten satisfacer una necesidad. Estos recursos pueden ser limitados, es decir, que ningún individuo sea capaz de tenerlos todos, y también son escasos, es decir, hay una cierta cantidad de ellos y con el uso tienden a desaparecer, por ejemplo, el caso del cobre, del oro, por eso muchas minas se han cerrado porque ya no disponen de material para explotar. Cuanto más escaso y limitado sea un recurso mayor valor tendrá, lo que nos permite inferir que todos los recursos tienen la posibilidad y la capacidad de ser valorados.

La organización se conforma cuando se unen todos los recursos para obtener de ellos un nuevo recurso, ya sea modificándolos, manteniéndolos y/o mezclándolos. Esta alteración y combinación de los recursos aportados por cada uno de los integrantes es lo que se entiende por el objetivo organizacional y aquí es donde se conforma la organización.

Según Parsons, las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Como se dijo anteriormente, las tribus, las castas, los grupos de amigos, la familia, no son organizaciones porque, según la definición anterior, cuando decimos que son unidades sociales, se habla de personas (a, b, c individuos) que constituyen una unidad al reunirse. Son “deliberadamente construidas o reconstruidas”, quiere decir, pensado, planeado. Y por último en la expresión “alcanzar fines específicos”, se refiere a las intenciones personales.

¿Qué se entiende por Objetivo Organizacional?

El objetivo organizacional es la intención que persigue la agrupación, es el nuevo recurso que se busca obtener gracias al aporte individual de los miembros de la organización. El objetivo organizacional también es específico, es único, cada organización tiene su propio objetivo; así como no existen dos fines individuales iguales, tampoco existen dos objetivos organizacionales iguales, por esta razón se dice que son específicos.

Ejemplo 2

Para una tienda por departamentos, el objetivo organizacional puede ser aumentar la participación de mercado un 10% durante el año

Cada organización tiene su propio objetivo específico. Para alcanzar los objetivos, la organización requiere de recursos que permitan el desarrollo de las actividades que se deben realizar. Los recursos pueden ser bienes materiales o inmateriales, los cuales permiten la satisfacción de

Ejemplo 3

Para el caso de la tienda por departamentos, todos los recursos (humanos, materiales, tecnológicos, etc.), van a estar orientados a satisfacer el objetivo planteado, por ejemplo, poniendo énfasis en el equipo de ventas de cada departamento, realizando descuentos, promociones, publicidad, etc.

- Como se dijo anteriormente, las características de los recursos son:
- a) Que son escasos y mientras más escasos sean, tienen un mayor valor.
 - b) Son limitados, es decir, que desaparecen con el uso, por esto se necesita que la utilización de los recursos sea racional y eficiente.

Para dar un mejor uso a los recursos, las empresas persiguen en sus funciones y actividades, el máximo de Eficiencia y Eficacia.

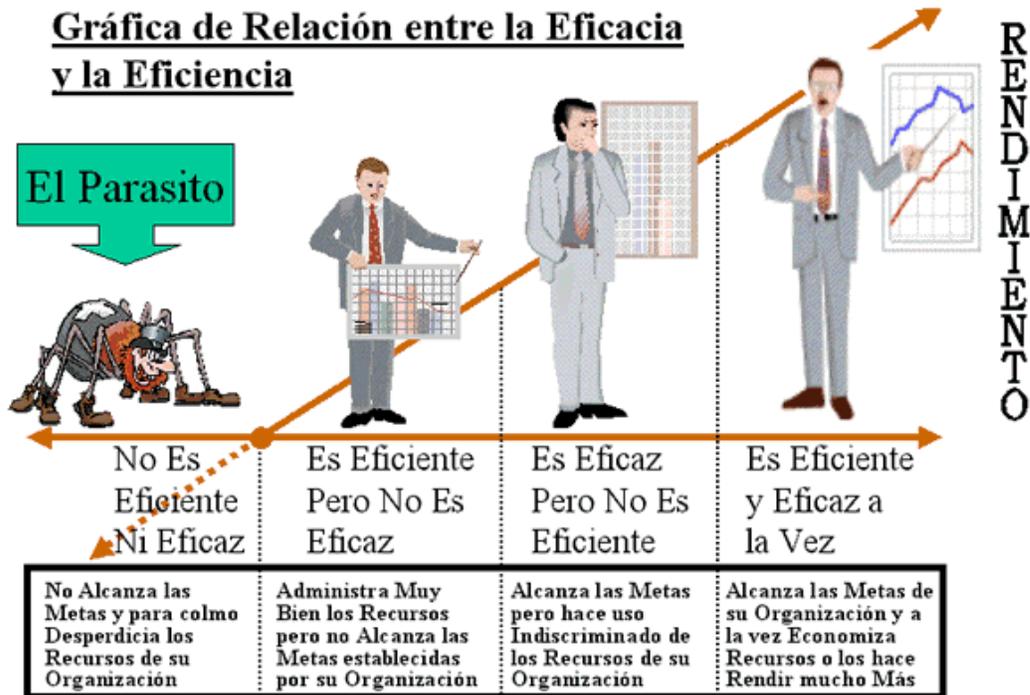
En términos generales, la Eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si se obtienen más resultados de un esfuerzo determinado o si obtiene el mismo resultado con menos esfuerzo, habrá incrementado la eficiencia. En otras palabras, Eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos, pero a la vez implica calidad, al hacer bien lo que se hace.

Por lo tanto, existe eficiencia cuando se hace la utilización de los recursos teniéndolos en relación directa con los resultados que genera, es decir, cuando se hace la mejor utilización de los recursos puestos a disposición.

La Eficacia es, por ejemplo, cuando un comando alcanza las metas u objetivos que le impone la institución, en este caso se dice que es Eficaz. Entonces, la Eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales; por eso para ser Eficaz se deben priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo que se debe asegurar que lo que se hace, valga la pena y conduzca a un fin.

Por lo tanto, una organización es eficaz, cuando la preocupación mayor está en el resultado, sin poner demasiado énfasis en la debida utilización de los recursos.

Figura 1: Relación entre Eficiencia y Eficacia



La Eficiencia y la Eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con Eficiencia, por grande que sea ésta, ya que no hay nada más inútil que hacer Eficientemente, algo que no tiene ningún valor y que no contribuye en nada para la organización. Por eso es necesario

preguntarse si lo que se hace vale para algo. Por ejemplo, una persona puede pasar todo el día en su trabajo, sentado en su escritorio, pero esto no significa que sea Eficiente ni Eficaz, más aún cuando su labor no es productiva y se dedica a utilizar indiscriminadamente los recursos con que cuenta su organización. Es necesario precisar que en la actualidad las empresas y particularmente, las organizaciones del Estado, pasan por una serie de problemas por la falta de recursos, de igual forma, todas quieren ofrecer un buen producto o un buen servicio a bajo costo, por eso, una vez definida la meta a la cual se quiere llegar, se debe buscar la mejora en Eficiencia.

Entonces, el hecho de que los recursos sean limitados, lleva a entender que si los individuos realizan una mala utilización de los recursos, éstos se pierden y no se recuperan más y si los llegan a recuperar, lo hacen a costos adicionales.

Es por ello que la administración busca que las organizaciones utilicen los recursos en forma eficiente, poniendo personas a su disposición para alcanzar los objetivos predeterminados.

c) Quien tiene más recursos en la organización tiene más poder, esto significa poseer o detectar los recursos que otros necesitan (concepto genérico). El hecho de tener poder en la organización, le da la posibilidad de determinar el "Qué" de la organización, es decir, qué se va a perseguir, qué se va a hacer; el "Qué" determina el objetivo organizacional. También esta persona determinará el "Cómo" de la organización, que es decir, la mejor combinación de recursos para conseguir el objetivo organizacional y por último, determina el "Quién", es decir, quiénes realizarán las actividades.

La estructura de una organización, está dada por la interrelación existente entre sus miembros para el logro del objetivo, tiene características relativamente estables, que se encuentran establecidas y determinadas por la alta dirección, por eso se habla de estructura formal.

• Elementos Básicos de la Organización:

Los elementos que componen la organización son dos:

- 1) Individuos: es el recurso humano o las personas.
- 2) Recursos: son todos aquellos recursos que no son personas (materiales e inmateriales).

Los individuos, son el elemento primordial, ya que sin personas la organización no existe, es imposible valorar a los individuos, su capacidad para el manejo de recursos y generación de actividades. En definitiva, todas las acciones están siempre direccionadas a la concepción del objetivo organizacional y sin valorar la concepción de los objetivos individuales, es decir, priman los objetivos organizacionales por sobre los objetivos individuales.

Jean Barcos hace una clasificación de los elementos de la organización, y entiende que estos son: los recursos humanos, materiales, naturales y energéticos, las ideas, conocimientos e información, recursos tecnológicos, el nombre, el prestigio y los símbolos.

Este autor señala que los recursos humanos, son el activo más importante de la organización. En este aspecto, la concepción del hombre en las organizaciones, va variando permanentemente, por ejemplo, actualmente se tiene una valoración del hombre que antes no se tenía, valoran algunas cosas que antes no valoraban. Es así como hoy se da mucha importancia a las capacidades, habilidades, la eficiencia individual, las relaciones personales etc., y esto es totalmente cambiante, por eso para Barcos esta idea no es tan errada, porque hay algunas organizaciones que valoran a las personas en función de la capacidad, conocimiento, experiencia, idoneidad, aptitudes, etc.

Cuando se habla de recursos materiales, se hace hincapié a bienes materiales, palpables, físicos (muebles, instalaciones, rodados, etc.), además, en esta categoría también se incorpora al dinero (recursos financieros).

Los recursos naturales y energéticos son la captación de energía, ya sea natural o artificial, como el sol y otros, obtenidos a través de los combustibles.

Las ideas, conocimiento e información son recursos inmateriales, dentro de éstos la Información es uno de los elementos básicos. En la medida que la organización tenga mayor información, mayor es la posibilidad que tiene de realizar con eficiencia y efectividad su objetivo organizacional, así como de aumentar la productividad y la racionalidad; cuanto más información se posea, mayor va a ser la posibilidad de actuar y de tomar mejores decisiones en forma racional en la organización.

En este aspecto, hay que resaltar que existe una mera diferencia entre Dato e Información, el dato es la materia prima o el elemento que apoya a la conformación de la información, o sea, es el

antecedente o la referencia, que después de pasar por un proceso inteligente de clasificación y análisis, permite inferir o determinar la información, lo que no quiere decir que estos dos sean iguales. De la Información se deducen los conceptos de idea y conocimiento, lo que le da más fuerza y diferencia a estos conceptos, es el sustento racional y la posibilidad de comparación que tiene el conocimiento respecto de la idea.

Por ejemplo, antiguamente se creía que la tierra era cuadrada, esto era una idea y no representa un conocimiento, al decir que la tierra era cuadrada, los sustentos del conocimiento permiten inferir o rechazar esa idea, o sea, se le da la posibilidad de verificar y probar que la tierra es redonda y no cuadrada.

En cuanto a recursos tecnológicos, aquí se habla de la tecnología, que es el modo de obrar, de hacer o de producir conocimientos. Antes no se hablaba de tecnología, sino que las personas se referían a las maquinarias, hoy en día se habla de Tecnologías duras (en donde caen las maquinarias, equipos, entre otros) y blandas. La tecnología que cada uno de los individuos está formando, es la tecnología blanda del conocimiento.

Entre los tipos de tecnología, se encuentran los siguientes:

- Tecnologías operativas, las que son generadas básicamente por las máquinas.
- Tecnologías administrativas, que tienen que ver con el proceso de administrar haciendo hincapié en las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar en una organización.
- Tecnologías organizacionales, tienen que ver con los procesos que se generan en la organización y se tiene, por ejemplo, tecnologías de venta o de comercialización, de fábrica o producción, de compras o de adquisición y tecnologías de administración de Personal.

Con respecto al nombre, el prestigio y el símbolo de la organización; el nombre es lo que permite identificar a cada organización dentro del medio en el que está actuando. El prestigio está dado por la ubicación que esa organización logra en el medio en que está inserta, pudiendo ser más o menos prestigiosa. Y el símbolo, es la percepción que hago que otros tengan de la organización, es decir, cómo quiero que la gente vea a la empresa, por ejemplo, preocupada por el medio ambiente, socialmente responsable, etc.

• Características de la Organización:

Las características que deben tener los elementos de la organización, y que permiten, a través del análisis, inferir cuándo una unidad social o agrupación es una organización, son:

a) La división del trabajo, del poder y de la responsabilidad: es uno de los principios básicos sobre el cual se mueven las organizaciones, se genera como consecuencia de juntar actividades homogéneas, de tal modo que, organizando el esfuerzo que aplica cada recurso o individuo en la organización, se pueda lograr la intención pretendida por esta, es decir, el objetivo organizacional.

Esta división es un concepto clave en las organizaciones, ya que si se divide el trabajo, también se divide el poder y la responsabilidad. Cuando se habla de poder se dice que es el elemento que permite instruir, a través de los recursos que detectamos que el otro no tiene, y la responsabilidad, es la obligación inseparable a un cumplimiento. Cuando se entrega una cierta cuota de poder a uno de los miembros de la organización, existe la posibilidad de hacer que otros hagan lo que se les solicita por esa cuota de poder. Además, también existe la responsabilidad sobre el resultado de lo que se está encomendando.

b) Presencia de uno o más centros de poder : por medio del poder y del acuerdo se establecen las obligaciones y los derechos que los individuos tendrán en la organización. Esto permite generar en las organizaciones centros, que van a tener mayor o menor poder de acuerdo a la mayor cantidad de obligaciones o derechos que posean. Y aquí es donde se dan las famosas coaliciones, es decir, el agrupamiento de los individuos para aumentar su poder sobre una parte de la organización.

Ejemplo 4

Si los trabajadores en una organización tienen más poder, se formarán los sindicatos, los que exigirán mejoras en las condiciones laborales, y por lo tanto, esto formará parte de uno de los objetivos organizacionales.

c) Sustitución del personal: esta característica es quizás una de las que más marcan las diferencias entre agrupaciones que no son organizaciones y las que si lo son, por ejemplo, la relación de una organización con la familia. Si se toma la familia, existe división de trabajo, de poder, de responsabilidad, existen obligaciones que cumple la madre, el padre y los hijos, hay poderes distintos, distribuidos entre los distintos miembros; pero si se analiza la familia, tomando en cuenta esta característica (sustitución del personal) esta agrupación no es una organización, puesto que no se puede sustituir una hermana, un padre o la madre, por eso esta característica es tan determinante al momento de diferenciar a las agrupaciones de las organizaciones.

Sustituir significa cambiar, dar de baja o de alta al recurso individuo (las personas), en la organización. Estas sustituciones se pueden dar por distintas causas, por ejemplo, si se desea formar parte de la organización, porque se pretende a través de ésta obtener un fin personal, como, tener un ingreso mensual para mantener una familia, ya que esto le entregará un superávit, entonces, se comienza a buscar el logro de ese fin individual; pero así como la persona midió la cuota de superávit que va a obtener de ella, también la organización medirá lo que quiere de esta persona, si resulta que no cumplió con sus obligaciones como debía, no generando a la organización lo que ella esperaba, no le sirve, por este motivo se toman medidas como despedirle o sustituirle por otra persona.

La Organización como Sistema

Los sistemas, son un conjunto de partes que se interrelacionan entre sí para conformar un todo, el que debe ser ordenado y organizado.

Se dice que la organización es un sistema, porque está conformada por un conjunto de partes o elementos, que son los recursos y los individuos; los recursos buscan mantenerse, modificarse o regenerarse a través de las actividades que generan los individuos, buscando un nuevo recurso o una nueva intención.

Para una mayor comprensión, hay que diferenciar lo que es actividad de función; la función es la actividad direccionada, cuando en la organización, a través del acuerdo se han marcado las responsabilidades y derechos que tendrá cada uno de los miembros, se ha establecido seguramente una cadena de actividades que habrá que realizar para lograr la intención buscada en el acuerdo, cuando esas actividades están direccionadas a esa intención, esas actividades pasan a ser funciones.

Ejemplo 5

Si los trabajadores en una organización tienen más poder, se formarán los sindicatos, los que exigirán mejoras en las condiciones laborales, y por lo tanto, esto formará parte de uno de los objetivos organizacionales.

Una actividad es vender, cuando en la organización se establece cómo se realizará el proceso de venta, para lograr la intención u objetivo que se busca a través de esa unidad, esa actividad de vender pasa a ser una función.

En la organización, muchas veces ocurre que a pesar de establecer los procesos y procedimientos a seguir en ciertas actividades, para poder lograr un determinado objetivo, a veces, estos procesos no se materializan en función, sino que muchas veces son disfunciones, es decir, se materializan en funciones negativas, que son contraproducentes para la organización, por ejemplo, si se utiliza gran parte del tiempo del día lunes, hablando de lo que pasó el fin de semana.

De acuerdo a lo anterior, se puede ver que las disfunciones son actividades sobre las cuales no existe control y, por lo tanto, no se las puede direccionar en función del objetivo organizacional.

Volviendo al concepto de sistema, éste se empieza a tratar después de la década de los años '70, a medida que se analiza la evolución de la administración a través de distintos autores. Hay autores que dicen que todo puede ser entendido como un sistema, los individuos son un sistema, porque cada uno es un conjunto de partes que están interrelacionadas y si las interrelaciones humanas funcionan, las personas viven; y si no funcionan, entonces fallecen. Por lo tanto, lo mismo sucede con las organizaciones.

Existen sistemas abiertos, que son sistemas permeables, o sea, sistemas que excluyen, pero que son incluidos por el medio que los contienen, y los sistemas cerrados, que son aquellos que no son permeables, es decir no se interrelacionan con el medio o con el contexto que los contiene.

Las organizaciones son sistemas abiertos porque se encuentran insertas en el medio y cualquier fenómeno que ocurra en éste, puede influir, tanto positiva como negativamente, en la organización.

Cuando se analiza la organización como sistema, en realidad se hace sobre la base de tres conceptos:

- a) La organización es una unidad social: porque está conformada por un conjunto de elementos que están interrelacionados, que tienen contenidos, es decir, que manejan fenómenos que le son propios y características particulares, lo que puede diferenciar a la organización, como unidad social, de otras agrupaciones que no son organizaciones (la familia, grupos de amigos, entre otros), es la conformación de personas que, a través del manejo de recursos, van en busca de un objetivo común a todos.
- b) Análisis estructural de los sistemas: se refiere a las interrelaciones que se dan internamente, permitiendo la definición de actividades o procesos que tienen características relativamente estables. La estructura de un sistema está dada por el conjunto de interrelaciones que se caracterizan por ser estables, semi-estables o que cambian lentamente. Dentro de una conformación de elementos donde hay personas y bienes, pueden identificarse relaciones más o menos estables y decir, por ejemplo, aquel grupo de personas y bienes conforman el área de Producción. Allí se está hablando de la estructura de un subsistema, porque se pueden encontrar relaciones relativamente estables, que de alguna manera permiten inferir interrelaciones distintas, dentro de esa composición general que es la organización.
- c) Procesos: son los movimientos que se generan dentro de cada una de las unidades sociales (sean sistemas o subsistemas), que buscan formar, adecuar o modificar la estructura, hacerla crecer o mantenerla.

Son las interrelaciones que se realizan en la organización y en cualquier análisis sistémico, las que nos permiten inferir los subsistemas.

Sub - Sistemas Organizacionales

Los subsistemas, son interrelaciones mayores o menores, del sistema que se toma como referencia. Hay subsistemas internos a la organización y subsistemas mayores que contienen a la organización. Nuestro sistema de referencia serán las organizaciones, las que internamente tienen una suerte de interrelación con características homogéneas. Las organizaciones conforman sistemas menores, sin embargo, hay sistemas mayores que contienen a las organizaciones.

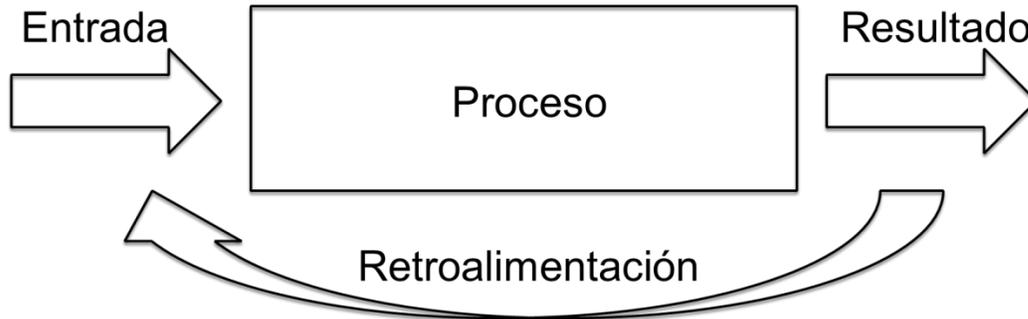
Existe otro concepto de subsistema que, independientemente de las interrelaciones relativamente estables y de la homogeneidad, dice que un subsistema es un sistema de rango menor al que se toma de referencia, es decir, son sistemas más pequeños que el sistema global y, por lo tanto, éste último lo contiene, por ejemplo, el área de finanzas es un subsistema de la organización, ya que es un área específica de la organización y tiene ciertos factores que la caracterizan con respecto a otras áreas.

Las escuelas de la administración hicieron dos aportes:

- Uno semántico, referido al sistema, sus características y sus principios.
- Uno metodológico, referido a una serie de métodos que, a través de pasos, nos permite explicar algunas técnicas que se pueden utilizar para analizar ciertos y determinados sistemas.

Uno de los aportes metodológicos es el Método de la Caja Negra, que es un método de estudio que permite la representación de un sistema, analizando los recursos que recibe o los recursos que entrega al contexto, comprendiendo la parte interna del sistema; elementos que a veces actúan como parámetros y otras veces como operadores. La caja negra es el conjunto de elementos que operan de alguna manera generando procesos y reacciones internas que se desconocen (Vea la siguiente figura).

Figura 2: Metodología de la Caja Negra



Como se puede observar, el método de la caja negra muestra la entrada de individuos y de recursos con distinto valor o poder relativo, que entran al proceso y luego, dan salida al objetivo organizacional establecido, existe una retroalimentación para ver cuán eficaz y eficiente es el proceso, y si no es así, poder emprender las acciones correctivas correspondientes.

La característica básica de la metodología de la Caja Negra, es que consta de cuatro elementos: entrada, proceso, salida y retroalimentación o actualización.

- Las entradas son los ingresos, todo aquello que pasando a través de algún tipo de decantamiento en la organización, puede generar procesos o movimientos internos, actuando sobre esos recursos que ingresan. Las entradas son los recursos materiales, la energía, la información, los individuos, entre otros.
- Los procesos son los movimientos y las actividades internas que se generan para lograr la pretensión, que esa organización ha establecido al momento de determinar el acuerdo.
- Las salidas muestran si el objetivo ha sido logrado o no, a través de los procesos.
- El proceso de actualización o retroalimentación, trata de modificar o corregir las salidas. Se decide su modificación cuando la realidad no se ajusta a los objetivos establecidos, sin embargo, puede ocurrir que al momento de obtener la salida, se responda a la pretensión que se buscaba en la organización.

Ejemplo 6

En una fábrica de automóviles, las entradas serían las personas, los materiales, repuestos, etc. Luego, estos recursos son procesados, aquí es donde se fabrican las piezas, se arman, se pintan, se efectúan pruebas de funcionamiento y calidad, etc. Las salidas se refieren a cuando el automóvil ha sido terminado y está listo para salir al mercado. El proceso de retroalimentación es un sistema de control, en donde se verifica si existen fallas para que éstas puedan ser reparadas, en este caso, si el auto no cumple con los estándares de calidad, se debe corregir ingresando el auto nuevamente al sistema.

Por lo tanto, todo aquello que no genere la posibilidad de compararse con el medio, de medir su aceptación y la posibilidad de modificarlo en un nuevo ingreso, no es un sistema, es decir, si no se genera o permite la posibilidad de la actualización, no es un sistema.

Cuando se hace la comparación, viendo si hay una aceptación o rechazo con el medio, existe la posibilidad de ingresar nuevamente al sistema un nuevo objetivo, el mismo tal cual, o bien, modificado.

Existen otros métodos que procesan materia y energía, éstos son, por ejemplo: subsistema entrada, subsistema distribuidor, subsistema convertidor, subsistema productor, subsistema depósito, subsistema salida, subsistema soporte, etc.

En el subsistema entrada (individuos y recursos), se dice que existe un subsistema político, ya que éste se preocupa por definir el objetivo organizacional, es decir, la intención (objetivo) global y básica que perseguirán los individuos y los recursos, en la organización.

Además, se define el nivel de alcance que va a tener esa intención, sin perder de vista que esta es el objetivo y el nivel de alcance va a estar dado por la valoración que hagamos de este objetivo, cuando hacemos esto último, se está hablando del establecimiento de las metas.

Las metas, son los objetivos valorados a través de alguna escala, donde se establece la graduación y la importancia que tiene cada uno de ellos en la definición del objetivo organizacional.

En este aspecto, hay que resaltar que metas y objetivos no es lo mismo, ya que las metas son un subconjunto de los objetivos, además, la meta es una norma cuantitativa, mientras que el objetivo es cualitativo y cuantitativo a la vez.

Ejemplo 7

Si el objetivo es la obtención de utilidades, las metas de rentabilidad serán determinadas según diferentes tasas (rentabilidad de las ventas, rentabilidad de la inversión, etc.).

En el subsistema político también se definen las políticas que son los distintos criterios que se van a aplicar para alcanzar las metas.

Por lo tanto, el subsistema político define objetivos, metas y políticas, esta definición no es otra cosa que el “Qué” de la organización.

Una vez definido el “Qué”, se tiene que establecer “Cómo” desarrollarlo. Se necesitará de una toma permanente de decisiones (el proceso decisorio), éste es un subsistema que está incluido dentro de aquellos que procesan exclusivamente información, tales como: subsistema comunicación, subsistema decisorio, subsistema de planeamiento, subsistema estructura, entre otros.

El subsistema decisorio, analiza las distintas alternativas que se tienen para alcanzar los objetivos, definiendo qué decisiones hay que tomar y cómo hacerlo. En el subsistema decisorio se manejan las actividades y dentro de ellas hay algunas que pueden ser programadas y otras que no. Las actividades programadas son establecidas por un mecanismo que deben seguir y siempre se respeta, y las no programadas son decisiones más complejas, se toman en los niveles superiores de la organización y necesitan un mayor grado de concentración o análisis, de cuáles son los posibles caminos que puedan dirigir la realización de una actividad.

El Subsistema de planeamiento, maneja y establece las actividades que se deben llevar a cabo y las alternativas más eficientes para alcanzar el objetivo organizacional.

Una vez que se tiene el “Qué” y el “Cómo” (definidos por estos 3 subsistemas: político, decisorio y de planeamiento), se debe definir “Quiénes” van a realizar las actividades.

El Subsistema estructura, dice que los miembros de una organización pueden estar ubicados de distintas formas, de acuerdo a los niveles jerárquicos que posea la organización, por lo tanto, unos estarán en los niveles superiores, otros estarán en los niveles medios y otros estarán en los inferiores. Esta distribución se efectuará de acuerdo a la mayor o menor participación que tengan los individuos en la definición de el “Qué” y el “Cómo” de la organización.

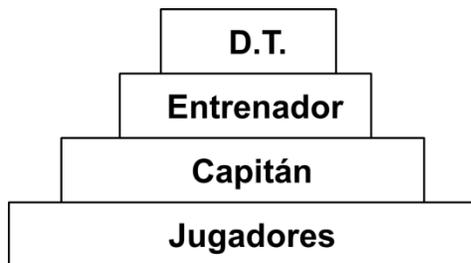
Estas interrelaciones generan las distintas ubicaciones y marcan de qué manera se comunicarán las personas, por supuesto que en cada sistema organizacional son distintas y dependen de la cantidad de niveles, de las responsabilidades, de las jerarquías y esta última, marca el nivel de Responsabilidad y de Autoridad que tiene cada miembro. Pero lo más importante, es que marca las relaciones o la comunicación entre todos los miembros, que es básica en toda organización.

A continuación, se presentan ejemplos de niveles jerárquicos para una escuela y para un equipo de fútbol:

Figura 3: Niveles Jerárquicos de una Escuela



Figura 4: Niveles Jerárquicos de un Equipo de Fútbol



Subsistema de comunicación o sistema de autoridad, la autoridad, es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer; cuando se entrega comunicación, generalmente se realiza a través de un sistema de autoridad que puede ser más o menos formal. De todas maneras la Retroalimentación o Actualización de la autoridad, se marca por otro sistema de comunicación que es el sistema de Informes (decir a alguien que haga algo y ese alguien debe responder si cumplió).

El Subsistema operativo, busca la realización efectiva de las actividades hechas por los subsistemas político, decisorio, de planeamiento y de estructura, estableciendo relaciones para llevar a cabo operaciones o actividades dirigidas sobre los recursos, a fin de obtener el recurso buscado que es el objetivo, medir la realización efectiva de éste y poder comparar con el contexto.

Mientras que el Subsistema de control, verifica la satisfacción de los resultados y trata de buscar cuáles han sido las causas por las que las metas obtenidas han correspondido o no con las pretendidas.

Ejemplo 8

Si la meta era aumentar en un 10% las ventas, y lo que realmente ocurrió fue que aumentaron sólo un 5%, el subsistema de control analiza si las causas fueron externas a la empresa (aumento en el desempleo) o internas (fallas en el producto), y luego de este análisis se emprenden las acciones correctivas.

Por lo tanto, si se toma como modelo las funciones administrativas, entonces, este modelo dice que la organización tiene subsistemas técnicos, subsistemas de comercialización, subsistema administrativo, de seguridad, financiero, etc.

Sistemas Mayores o Externos de la Organización

Las organizaciones no sólo tienen interrelaciones relativamente estables e internas, también permiten definir los subsistemas organizacionales, es decir, relaciones relativamente externas que pertenecen al medio donde está inserta la organización, los llamados subsistema Cultural, Político y Económico (vea la siguiente figura).

Figura 5: Sistemas Mayores de la Organización



a) Sistema Cultural: la cultura es un conjunto de roles y normas de comportamientos, que generan relaciones de valores entre ciertos y determinados miembros que conforman una unidad.

Internamente, en la organización, se tiene un Subsistema Político que va marcando definiciones básicas en la misma; el sistema Cultural también apoya estas definiciones, y estas relaciones acumulan conocimientos y actúan sobre dos aspectos básicos del contexto, que son:

- Los conocimientos científicos, que son conocimientos que de alguna manera se pueden predecir o manejar.
- Los conocimientos técnicos, que son conocimientos de mayor aplicación.

Así como las familias tienen una cultura, las organizaciones también están insertas en una cultura mayor, que va penetrando en los conocimientos de los individuos, modificando valores, cambiando relaciones y costumbres. Entonces, es importante entender este sistema cultural, porque de algún modo permite conocer “por qué” se enfoca cierto y determinado conocimiento, en algún momento, de alguna manera y “por qué” en otro momento, se enfoca de otra manera.

b) Sistema Político: el sistema político está marcado por un conjunto de interrelaciones que generan influencias en la organización, y estas influencias van a estar dadas por la mayor o menor aplicación de poder, marcando o reglando conductas de las cuales los individuos no se pueden escapar.

c) Sistema Económico: marca la posibilidad de valoración de una actividad o inactividad, permite definir, por ejemplo, el precio, establecer sistemas de distribución, de intercambio, agrupar funciones económicas, etc.

Lo cierto de este sistema es que cada vez es más complejo, ya que hace que los mercados sean cada vez más amplios, no tengan límites, como por ejemplo, la globalización (mercado de todos); que da la posibilidad de insertarse en cualquier lado del mercado y en cualquier economía mundial.

Empresas

Al principio de la unidad, se dijo que las organizaciones eran unidades sociales, pero existen otras formas de definir organización. Algunos autores dicen que organización se define de la siguiente manera:

“Organización se define como un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto, aplican recursos en pos de ciertos valores comunes, y las actividades son los elementos de la organización, y sin éstas, la organización no existiría”.

Cuando se habla de organización y se analizan las distintas taxonomías o tipologías, se pueden identificar varios tipos de organización, de acuerdo a características distintivas que se pueden observar en diversos casos.

Estas características no sólo sirven para ver si son diferentes, sino que sirven para saber que hay organizaciones que son especiales y una de ellas son las empresas.

La vida se rige por las empresas, aunque las personas no quieran, desde que se nace hasta que se fallece los individuos se involucran dentro de una empresa. Se dice que son organizaciones especiales, porque diseñan y guían la vida de las personas.

Ejemplo 9

La moda, una persona se quiere comprar un Jeans con bota Oxford porque le gusta, pero no hay porque ya no lo fabrican. Por lo tanto, tiene que ponerse lo que está disponible en el mercado, es decir, lo que quiere la empresa.

De aquí se dice que todas las empresas son organizaciones, porque tiene algunos caracteres que las hacen distintas, pero no todas las organizaciones son empresas.

¿Qué es una Empresa?

Se llama empresa a un organismo económico, que utiliza recursos y los administra eficientemente para lograr algo, mediante la combinación de capital y trabajo (factores de producción). Elabora, transporta y/o distribuye bienes entre los consumidores, de tal manera que, por medio de la inversión del capital en bienes directos o instrumentales, obtiene o pone a disposición, con ayuda del trabajo, bienes de consumo, que al venderlos o al transportarlos, le permite obtener de nuevo el capital invertido como porcentaje de utilidad, que es el objeto de la misma.

Lo que caracteriza a una empresa, no es la magnitud económica ni el tamaño (ser una gran fábrica o ser un zapatero), sino la actitud de ganar dinero con su actividad. Por lo tanto, lo primero que caracteriza a las empresas es el propósito de lucro (obtención de utilidades) y lo segundo, es el riesgo.

¿Qué otras Características se Presentan en las Empresas?

Se dice que la empresa, es una unidad técnica y económica, es técnica porque dentro de ella se produce algo o se procesa algo, es decir, entran insumos, se realiza un proceso de modificación de esos insumos, de tal forma, que sale un producto, y es económica porque se realiza una eficiente asignación de los recursos, debido a que son limitados.

También se dice que la empresa es una unidad socio política; social porque está constituida por personas y éstas entablan relaciones sociales generándose algunos grupos, pero como estos grupos tienen distintos objetivos, y no pueden lograr el objetivo último, viene el aspecto político (relaciones políticas), para que en algo estén de acuerdo y puedan coincidir, es decir, se establecen objetivos y metas comunes a todos los integrantes de la empresa, se crean políticas, se uniforman criterios y procedimientos, etc.

La empresa es un sistema, ya que posee un conjunto de elementos interrelacionados que tienen la finalidad de lograr el objetivo organizacional.

Ejemplo 10

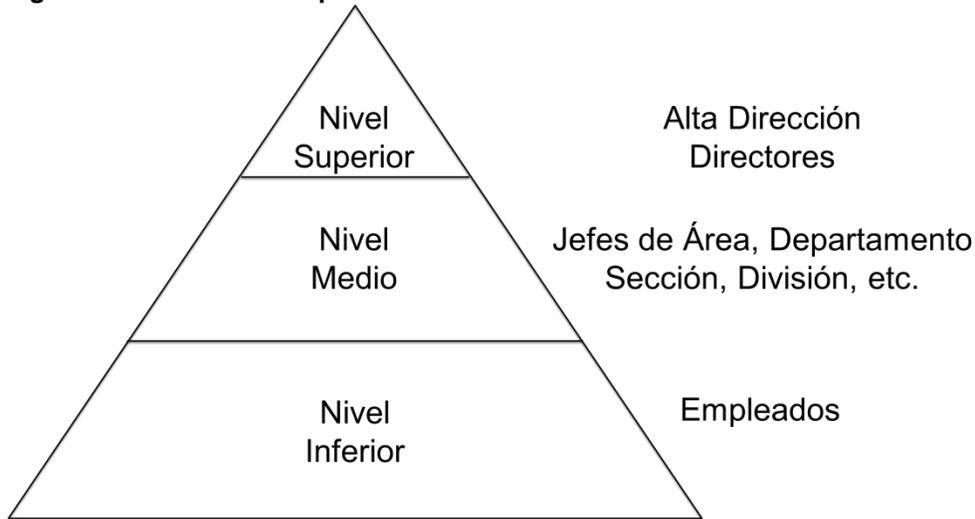
La sala de clases de una facultad está formada por elementos (alumnos y profesores), los que se relacionan de tal forma que cuando unos hablan, los otros escuchan, tratan de aprender y de aquí sale un producto, que son los egresados, como por ejemplo, los Contadores Públicos, Licenciados en Administración, entre otros.

¿Por qué la Empresa es un Sistema?

La empresa es un sistema porque tiene estructura piramidal, compuesta por distintas capas o estratos, que son los niveles o jerarquías de la organización por un lado y por el otro dependen de las funciones que cumplen, de las capacidades y de las competencias que tengan.

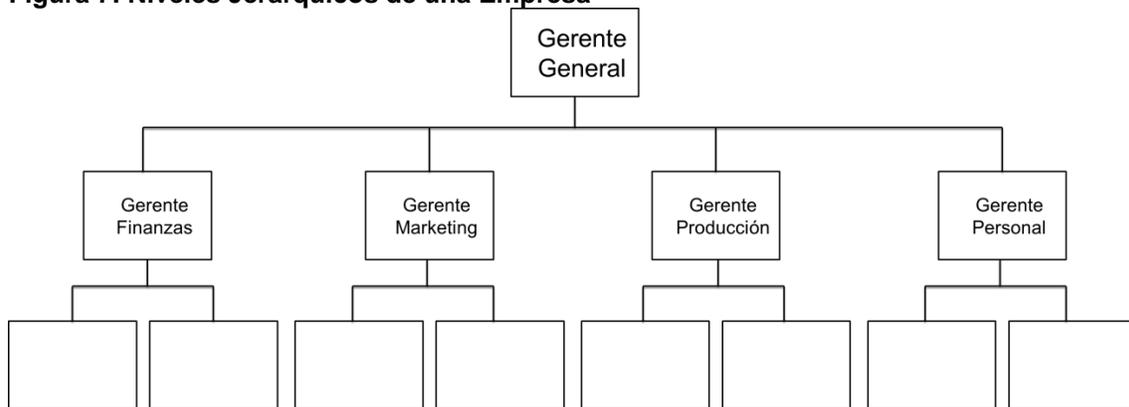
De esta forma, la organización se divide en tres partes, el nivel superior, el nivel medio y el nivel inferior.

Figura 6: Pirámide Jerárquica



Cada uno de éstos configura lo que se llama áreas de la organización, por ejemplo, se tiene área de personal, marketing, producción, finanzas, etc., las que se encargan de los distintos elementos del sistema, por ejemplo, el área de personal administra todos los recursos humanos de la organización y se encarga de que se encuentren disponibles para trabajar; Marketing tiene que saber cuáles son las necesidades insatisfechas de la gente para poder diseñar un producto y venderlo, producción cumple las funciones de elaborar el producto. Todo esto está interrelacionado para lograr un objetivo. Si faltan algunos de estos elementos o subsistemas, no hay sistema.

Figura 7: Niveles Jerárquicos de una Empresa



Además, se puede decir que la empresa es también un sistema abierto y que actúa en un entorno turbulento. Sistema abierto porque todo lo que pasa fuera repercute en la empresa, es decir, influye en el contexto con su accionar y a su vez recibe influencia del mismo, además se dice que es un sistema artificial, y no natural, ya que es creado por el hombre no por la naturaleza. Tiene un entorno turbulento porque actúa sobre cambios violentos.

Ejemplo 11

Los cambios en el nivel de empleo en la economía influyen en las empresas, ya que un aumento en el desempleo, significa que los individuos tendrán menos dinero disponible para consumir, por lo tanto, disminuyen las ventas en las empresas, y por ende, su ingreso.

Entorno Empresarial

En el entorno de la organización existen factores que son los diversos elementos que van a influir en su accionar. La empresa (organización), como está dentro de un contexto, está rodeada de muchos elementos, los que tienen características comunes y distintivas.

El contexto está formado por distintos tipos de factores, los que a su vez están compuestos por distintos elementos, entonces el contexto tiene:

a) Factores Económicos, son los que influyen en la organización desde el punto de vista económico, por ejemplo: el nivel de desempleo, la tasa de interés, el producto nacional bruto, producto interno bruto, etc.

Hay otros factores que influyen y son los factores Políticos-legales; la empresa está inserta en un entorno político legal, y por lo tanto, debe regirse por ciertas normas y reglamentos establecidos por el estado, como por ejemplo: las ordenanzas, leyes, decretos, regulaciones, normas de comercio exterior, etc.

b) Factores Sociológicos y Culturales; los factores sociológicos incluyen variables, tales como: los datos demográficos, tasas de natalidad, de mortalidad, etc., por ejemplo, si existen un crecimiento poblacional alto por promedio de edad, la empresa que decida incursionar en la vestimenta de niños, tiene que analizar y conocer cómo serán estos futuros clientes, además, debe tener en cuenta el por qué del crecimiento demográfico y el cómo se produce.

Entre los factores Culturales, es importante tener en cuenta el nivel educacional, el nivel de analfabetismo y la cantidad de establecimientos educacionales, porque eso es un indicador de que la gente está más o menos preparada para desarrollar alguna tarea, o cierto tipo de trabajo. Hay aspectos Culturales o Religiosos, como por ejemplo la vaca en la India es sagrada, por lo tanto, no se puede comer; el carnaval en Brasil no se puede prohibir, porque según la tradición ese día nadie trabaja, etc.

Estas variables se llaman exógenas, influyen en la empresa, pero no pueden ser controladas por ésta, ya que provienen del medio (de afuera). Las variables que son controlables, son las internas, ya que pueden ser controladas por la empresa y dependen directamente de ella, por ejemplo, "si el empleado no trabaja se despide, si faltan recursos se buscan".

c) Factores Económicos Competitivos, influyen en algunas empresas u organizaciones, dependiendo de la rama que sea, por ejemplo, suponiendo que una persona vende autos y le llega competencia, es un riesgo para la primera empresa, mientras que para la otra no, ya que la puede tomar como una oportunidad. Entonces hay factores económicos competitivos que van a depender de la empresa que se trate. Para analizar estos factores, se tienen que ver cuáles son los proveedores, por ejemplo: ver si la competencia tiene el mismo proveedor o no, saber quiénes son los compradores, ver qué bienes sustitutos existen, cuáles son las barreras de entrada a una determinada industria, etc.

d) Factor Tecnológico, influye en todas las organizaciones, por tecnología se refiere a la aplicación de la ciencia, la técnica, el conocimiento y la información en el proceso productivo, todo lo que se pueda aplicar, el conocimiento, ciencia, maquinaria e información, para mejorar lo que se hace en la empresa.

Tipologías o Taxonomías de Empresas

A pesar de todos los elementos y características comunes que tienen las Empresas, también poseen diferencias y éstas radican en los recursos que utiliza; quiénes son los propietarios y los objetivos que persiguen.

a) Según el ámbito geográfico en el que actúan: las empresas que actúan dentro de una provincia, por ejemplo un almacén o alguna casa de comercio son Locales. También pueden ser Regionales, empresas que tiene sucursales en todo el Noroeste. Las Nacionales, el ámbito donde se desarrolla todas sus actividades es en todo el país. Internacionales, actúan en distintos países del mundo (ejemplo: City Bank). Éstas a su vez se dividen en Transnacionales (desempeñan su actividad en otros países del mundo y el capital viene de uno de ellos) y las Multinacionales (cuando la empresa desempeña sus actividades en otros países del mundo y los propietarios aportadores de capital que integran las mismas son de distintos países).

b) Según su tamaño: pueden ser empresas pequeñas, medianas o grandes, éstas se clasifican según el volumen de empleados y el nivel de producción.

c) Según la propiedad del Capital: cuando una persona es dueña del capital y lo aportó sin la participación de nadie, es una empresa privada. Cuando el dueño del Capital es el Estado o cuando los

dueños del capital son las personas y el Estado, la empresa es pública. Cuando el Estado tiene mayor parte que la privada, es una empresa mixta, con participación estatal mayoritaria, y cuando el privado tiene más participación que el Estado, es una empresa mixta con participación estatal minoritaria.

d) Según la cantidad de propietarios: pueden ser Unipersonales, cuando el dueño de la empresa es sólo una persona, si son más es una Sociedad y dependiendo del tipo de sociedades, pueden ser, entre otras.

- Sociedades Anónimas, es una persona jurídica que se origina por la constitución de un patrimonio único aportado por los accionistas.
- En Comandita Simple, este tipo de empresa presenta dos clases de socios: los comanditados y los comanditarios. Los socios comanditados responden por las obligaciones sociales en forma subsidiaria, solidaria e ilimitada. Por el contrario, los socios comanditarios sólo responden hasta el monto del capital aportado.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada, la responsabilidad de cada socio se limita al monto de capital que ha aportado, el cual debe quedar especificado en la escritura de la sociedad.
- Comandita por Acciones, el capital comanditario se divide en acciones. Los socios comanditados responden por las obligaciones sociales en forma subsidiaria, solidaria e ilimitada, y los comanditarios responden sólo hasta el monto del capital aportado.
- De hecho, carecen de contrato social documentado por escrito, y tienen un régimen similar al de las sociedades colectivas.

Para mayor detalle revisar:

Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial (Koontz, Weihrich, Carnice) 14ª Edición

Cap. 1: Administración: Ciencia y Teoría Práctica (p.3 – p.35)

Cap. 7: Naturaleza de la Organización, Espíritu Emprendedor y Reingeniería (p.199 – p.215)

Cap. 8: Estructura de la Organización: Departamentalización (p.217 – p.233)