

Administración y Organización

Lic. Julián Candermo

Este artículo tiene como objetivo definir los conceptos de Organización, Administración y hacer una breve introducción hacia las tareas del Administrador.

La Organización constituye un *Sistema Socio-Técnico*, constituida con el propósito de cumplir con una Misión determinada, satisfaciendo a sus miembros y a una población meta que le da sentido a su existencia.

Ahora si analizamos esta definición en detalle, podemos visualizar que la misma se compone de varios conceptos: Sistema, Socio, Técnico y Misión.

- Sistema: es un conjunto de partes o elementos relacionados que interactúan entre sí para alcanzar un objetivo. A su vez, los sistemas están inmerso dentro de otros sistemas (macro-sistema) del cual recibe y aporta recursos.
- Socio: refiere al capital humano (personas) que integra la organización, el cual es fundamental en la tarea de trabajar en la misión. A diferencia de la parte "Técnico", que mencionaremos a continuación, su comportamiento no solo es racional, sino también emocional.
A su vez, la organización, debe satisfacer las necesidades de este capital humano.
- Técnico: comprende todas las herramientas y tecnologías que forma parte de la organización.
- Misión: es la razón de ser una organización, es el horizonte que le da vida al sistema y por el cual, tanto la parte "Socio" y lo "Técnico" se complementan y desarrollan tareas en pos de alcanzarlo.

Entonces, podemos decir que una organización es un sistema que se compone de Capital Humano y de Tecnología, los cuales trabajan en conjunto con el objetivo de alcanzar una determinada misión, que da vida a la organización y establece un horizonte común para sus integrantes.

Al hablar del componente Técnico, no solo debemos pensar en tecnología de punta o en la maquinaria que utilizan las grandes empresas; este elemento puede comprender desde el lápiz y el papel que utiliza el Almacenero de su barrio hasta los instrumentos que utiliza la NASA en la búsqueda de nuevos descubrimientos.

También se puede observar que la cantidad del mismo, en relación al Capital Humano, puede variar. Existen organizaciones en donde el componente humano es significativamente mayor al tecnológico, como es el caso de los productos que se fabrican de manera artesanal. Y, a la inversa, tecnología que supera ampliamente al recurso humano; tal es el caso de las producciones industriales.

Respecto a la *Misión*, como mencionamos anteriormente, es la razón de ser de la organización; define los límites de lo que podemos o no debemos hacer. Por ejemplo, la misión de un Hospital puede ser "Mejorar la salud de todas las personas de su comunidad"; la de la Cárcel podría contemplar "Reeducar a los detenidos para su inserción en la Sociedad"; etc.

Las organizaciones que alcanzan esa misión ocasionan el fin de la misma o, en el caso de que su razón de ser sea modificada, darán vida a una nueva organización.

Si realizamos un mayor análisis más profundo de la misión de una organización podremos observar que, en pos de alcanzarla, se establecen múltiples objetivos, los cuales se complementan entre sí. Estos objetivos se deben ordenar de tal manera que no se generen conflictos por oposición de los mismos.

Los objetivos se pueden clasificar según el nivel donde son definidos: Estratégicos, Tácticos y Operativos. El primero comprende la misión y se fijan en el nivel más alto de la organización. Los objetivos tácticos, se componen de metas específicas definidos en el nivel medio de la organización y en pos de alcanzar el objetivo estratégico. Por último, los objetivos operativos se desarrollan en el nivel inferior de la organización y comprenden metas concretas a cumplir a corto plazo.

Por último, al analizar el concepto de Organización no debemos olvidar que la misma debe satisfacer a su cliente interno (miembros) y a la población meta que le dio origen. Respecto a los miembros, estos deben satisfacer sus necesidades con la labor que llevan adelante dentro de la Organización o deben tomar a la misma como medio para alcanzar algún otro objetivo.

En relación a la población meta, esta comprende las personas visibles o ideales que pueden ser posibles compradores del producto o servicio que ofrezca la Organización. Se debe contar con un correcto análisis de esta población, ya que puede dar fin a la existencia de la misma si esta entiende que la Organización no satisface sus deseos.

Entonces, una vez defino el concepto de organización y sus componentes, podemos decir que algunos ejemplos podrían ser: ¿Una empresa? ¿Una familia? ¿El equipo de fútbol del barrio? ¿Una institución educativa? Sí, conforman un sistema, con una misión en común y se integran de componentes humanos y técnicos.

Ahora avanzaremos en el concepto de *Administración*, el cual ha sido abordado de diferentes maneras pero siempre contemplando sus cuatro funciones básicas: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

El primer punto es *Planificar*, en el cual establecemos los objetivos de la organización y que estrategia se desarrollara para alcanzarlos. Como mencionamos anteriormente, es fundamental poder establecerlos claramente y definir su orden de prioridad. Al definir los objetivos tenemos que tener presente la misión de la organización, de manera que deben trabajar en pos de la misma.

Además de definir los objetivos, debemos desarrollar una estrategia para alcanzarlos. O sea, al seleccionarlos estamos mencionando el ¿Qué? y cuando trabajamos sobre la estrategia estudiamos el ¿Cómo?.

Imagínese que precisamos objetivos para el núcleo operativo y no mencionamos cómo deben trabajar para alcanzarlos. Cada uno de los operarios, con su mejor voluntad, tratarían de cumplir con el objetivo de una manera distinta, incluso pudiendo ser un obstáculo para sus pares que trabajan con la idea de llegar al mismo objetivo.

O sea, al definir cada objetivo se debe tener en cuenta la estrategia a implementar para alcanzarlo; y a menor jerarquía organizacional, mayor grado de detalle en la estrategia. Incluso, algunos objetivos que se definen, deben ser modificados o descartados dado que cuando se analiza la estrategia para alcanzarlo, se visualiza que no es factible o que los recursos a destinar no existen o el costo del mismo no lo amerita.

Tanto los objetivos como la estrategia pueden ser modificados, siempre y cuando, no vayan en contrapartida con la misión y, el cambio, sea con el objetivo de alcanzarla.

Si el cambio afecta a la misión de la organización, estaríamos hablando de una nueva organización.

Dentro de la Planificación debemos contemplar, un sistema para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Por ejemplo, si establecemos como objetivo incrementar las ventas respecto al año anterior, debemos definir en cuanto nos proponemos hacerlo: ¿10%? ¿25%? ¿100%? ¿500%?. Si no establecemos un parámetro, el incremento de las ventas respecto al año anterior, para alguno podrá ser un 0,05% y para otros un 1000%.

Es fundamental tener en cuenta este punto, nos sirve para medir el resultado de cada puesto de trabajo, el nivel de cumplimiento de los objetivos, realizar las modificaciones necesarias en el caso de que no se esté logrando el mismo, revisar las estrategias seleccionadas, en definitiva, evaluar si estamos trabajando correctamente para alcanzar la misión de la organización.

Cuando las organizaciones deciden trabajar bajo las Normas ISO de Calidad, uno de los puntos que exige esta norma es contar con un sistema de medición, definidos como Indicadores, que permitan evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos definidos. Incluso, en ocasiones, se implementa un Tablero de Comando.

Para finalizar con la Planificación, Objetivos (¿Qué?) y Estrategias (¿Cómo?) son fundamentales en el análisis de eficacia y eficiencia organizacional.

El segundo componente es **Organizar**, con lo cual nos referiremos a la Estructura Organización.

Las organizaciones, el sistema socio-técnico, se puede componer por una o por mil personas, puede contar con tecnología de última generación o con un papel y un lápiz. Pero ser una estructura simple o algo complejo, pero siempre, de alguna manera se produce una organización.

Por ejemplo, en un comercio, en donde trabajen dos personas, se podrá observar a un vendedor y a un cobrador o a ambos realizando las mismas tareas de manera coordinada sin ser un obstáculo para la otra parte (¿para qué? Para alcanzar el objetivo).

En las grandes empresas esta organización se realiza bajo el máximo detalle, creando departamentos que se ocupan de desarrollarla y mejorarla día a día; de acuerdo a los resultados alcanzados según los objetivos planteados.

Al hablar de estructura organizacional, vamos a tomar como base conceptual lo definido por Henry Mintzberg:

"La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas"

Bajo esta definición, vamos a desarrollar el componente Organizar.

En las organizaciones, para alcanzar un objetivo, se realiza desarrollando un trabajo, el cual se compone de diversas tareas.

Por ejemplo, en una Carpintería, en donde se fabrican y venden muebles, se pueden visualizar diversas tareas:

- ✓ Estimar qué se venderá (Área Comercial)
- ✓ Definir materiales y volumen para producir, según lo que se estimo que se va a vender (Área de Producción)
- ✓ Evaluar cual es volumen optimo de compra de cada material (Área de Compras)
- ✓ Realizar la producción (Área de Producción)
- ✓ Vender (Área Comercial)
- ✓ Cobrar y pagar (Área de Finanzas)
- ✓ Registrar y controlar (Área Contable)

Como podrá observar, el trabajo de vender muebles fue dividido en diversas tareas (en nuestro caso, en siete tareas).

Cada una de estas tareas puede contar con una o por más personas, cuanto más personas mayor es el tamaño de la estructura organizacional. Con lo cual, para cada una de las tareas, independientemente de las personas que la integren, se debe identificar un Responsable, el cual será el que organizará dentro de la tarea.

Por ejemplo, en nuestro caso, el área Comercial se puede componer de varios vendedores pero uno de ellos debe ser seleccionado como Responsable del área Comercial, el cual coordinará dentro de la misma, con las demás áreas de la misma jerarquía (horizontal) y con sus superiores y subalternos (vertical).

En ocasiones, una misma persona puede ser responsable de más de una tarea, lo cual es factible, siempre y cuando se coloque el "sombrero" que corresponda según la tarea que esté desarrollando. No se puede efectuar la tarea de comprar con el "sombrero" de la tarea de contabilizar.

También, no debemos olvidar, que las tareas se componen de personas y de tecnología; con lo cual el responsable de área debe contemplar ambos.

Una vez que dividimos el trabajo en tareas y determinamos los responsables para cada una, se debe establecer jerarquía entre las distintas tareas.

Esta jerarquía se puede visualizar en el Organigrama, el cual nos muestra gráficamente la distribución vertical y horizontal del poder formal. Con lo cual podemos observar las posiciones que existen, a quien responden, de quienes son superiores y cuáles son sus pares.

Por último, dentro de Organizar, nos queda coordinar las actividades entre las distintas tareas. Una vez dividido el trabajo en tareas, identificar responsables para cada una, definir quienes están por encima, por debajo y son pares en la distribución del poder formal; nos queda coordinar estas tareas entre sí.

Esta coordinación de tareas se puede efectuar de manera formal, mediante la normalización, o informal, donde los componentes se relacionan mutuamente sin que exista una estandarización.

Ambos casos, cuentan con el mismo nivel de eficacia en la búsqueda de la misión organizacional. Solo debemos seleccionar cual de las dos alternativas es la que mejor se adapta a cada organización y permite cumplir con los objetivos definidos de manera más eficiente.

El tercer componente que vamos a analizar es **Dirigir**. Luego de Planificar y Organizar, debemos dar dirección bajo los valores y cultura de la organización; siempre dirigiendo hacia una misión.

Esta forma de comunicar y guiar a superiores, subalternos y pares cuenta con dos alternativas, la Autoridad Formal o el Liderazgo. El primero se deriva del poder otorgado por el lugar que ocupa en la estructura organizacional.

El segundo, el Líder, puede ser Informal o, en ocasiones, el líder ocupa un lugar institucionalizado, lo que permite que también sea una Autoridad Formal. Su trabajo es influir en las personas y redirigir la conducta de sus seguidores en dirección a la misión, siendo en ocasiones mentor y logrando que las personas hagan su tarea estando realmente convencidas de hacerlo.

El último componente, es *Controlar*. Esta tarea nos permite comprobar si hemos alcanzado o estamos en camino de cumplir con los objetivos planteados para cada tarea. Analizando los desvíos que se puedan producir y realizando los ajustes necesarios para poder lograrlo.

En ocasiones se establecen los objetivos pero no se define claramente el método e indicadores que se tomaran para evaluar el nivel de cumplimiento de los mismos.

Una herramienta que podemos utilizar es el Balanced Scorecard, en donde en función a una Visión, se estratifica la organización desde las perspectivas Financial, Customer, Learning and Growth y Internal Business Process. Estableciendo objetivos, estrategias e indicadores para medir los resultados de los objetivos planteados.

O sea, al mismo momento de consensuar los objetivos debemos establecer los indicadores para medirlos objetivamente.

En definitiva, algo tan complejo y, al mismo tiempo, interesante y motivador, como es la tarea del Administrador, lo podemos resumir como "Management del Conocimiento".

BIBLIOGRAFIA

- Segade, José Luis. *Administración de Organizaciones*, Ediciones Macchi.
- Mintzberg, Henry. *Diseño de Organizaciones Eficientes*, El Ateneo
- Drucker, Peter. *La Gerencia*, Libro "El Ateneo" Editorial.
- Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*, Prentice-Hall Hispanoamericana SA.
- Schlemenson, Aldo. *Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal*, Editorial Paidos.
- Kaplan, Robert y Norton, David. *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Carnegie, Dale. *Cómo ganar Amigos e Influir sobre las Personas*, Editorial Sudamericana.