

UNIDAD N° 1

Principios de Administración de las Organizaciones

Primera Parte

Asignatura

Administración y Costos en Entidades Deportivas

Universidad Provincial del Sudoeste

Autora

Prof. Patricia Catalina Leiva Cárcamo



Copyright © 2019 U.P.S.O.

Universidad Provincial del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires

Para citar este documento, en forma completa:

Universidad Provincial del Sudoeste (2019). *Materiales didácticos de la asignatura Administración y Costos en Entidades Deportivas* [Apuntes]. Bahía Blanca, Argentina: Leiva Cárcamo, P.C.

Para citar este documento, en forma parcial:

Universidad Provincial del Sudoeste (2019). Unidad N°1. Principios de Administración de las Organizaciones. Primera Parte. En *Materiales didácticos de la asignatura Administración y Costos en Entidades deportivas* [Apuntes]. Bahía Blanca, Argentina: Leiva Cárcamo, P.C.



DOCUMENTO TEÓRICO

Unidad N°1. Principios de Administración de las Organizaciones. Primera Parte

Asignatura: Administración y Costos en Entidades Deportivas

Autora: Prof. Patricia Catalina Leiva Cárcamo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. ORGANIZACIÓN	4
1.1. Concepto	4
1.2. Organizaciones con y sin fines de lucro	6
1.3. Administración de las organizaciones: su importancia	8
1.4. Actividad	9
2. LA ORGANIZACIÓN. AMPLIACIÓN DEL CONCEPTO	9
2.1. La organización como subsistema del sistema social	9
2.2. Elementos de las organizaciones	10
2.3. Características de las organizaciones	10
2.4. Las organizaciones y el contexto	12
3.LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	13
3.1. Introducción	13
3.2. La Administración. Concepto	15
3.3. La Administración como proceso	16
3.4. La Administración como sistema	18
3.5. La Administración: ¿Ciencia, Técnica o Arte?	18
3.6. Necesidad e importancia de la Administración	20
3.7. Valores institucionales de la administración	20
4. BIBLIOGRAFÍA	21

Unidad N°1. Principios de Administración de las Organizaciones. Primera Parte

En esta unidad estudiaremos en primer lugar las Organizaciones, su definición, características e importancia, y como se diferencian en función de sus objetivos.

Más adelante nos propondremos conocer la Administración de las organizaciones, y de esta manera saber apreciar la importancia de esta disciplina en las actividades humanas.

1. ORGANIZACIÓN

1.1. Concepto

Para aproximarnos a los conceptos que vamos a trabajar, ¿Qué pensamos sobre qué es una organización?...A continuación nombraremos algunas dentro del medio social en la que nos movemos:



Ejemplos de organización: La municipalidad de tu localidad, una cooperativa eléctrica, los hospitales municipales, el Club Atlético Boca Juniors, YPF S.A, AFA, la Universidad Provincial del Sudoeste, etc.



Concepto... ORGANIZACIÓN

De Zuani (2003) presenta a las Organizaciones como “estructuras sociales creadas por las personas para realizar actividades conjuntas y lograr objetivos que en forma individual serían imposibles de ser alcanzados.” (pag.24)

Este camino de llegar a una definición nos permite ubicar a las organizaciones en una sociedad y también diferenciarlas. Si alguien preguntará si la municipalidad de una localidad en particular es lo mismo que el Club Boca Juniors todos seguramente

diríamos que no

*¿En qué radica la diferencia?
¿Por qué no corresponden a lo mismo?*



La diferencia está en los objetivos. Así de esta manera las organizaciones se crean y se mantienen para alcanzar esos objetivos.

Ahora bien... ¿Cuáles son las características en común que hacen que estos entes tan dispares puedan ser considerados organizaciones?



Afirma De Zuani (2003) que las características comunes a toda organización las podemos identificar en los **elementos** que van a componer su definición:



1) Agrupación de esfuerzos para un fin común.

Las organizaciones son el medio que utiliza y ha utilizado el ser humano para modificar el ambiente que lo rodea buscando satisfacer sus necesidades. El hombre aprendió que asociando esfuerzos podía hacer cosas que él solo no podía lograr o podía hacer cosas mejor que si las hacía solo. La asociación de esfuerzos para un fin común en su momento era cazar un animal, alimentarse o vivir en mejores circunstancias; con el pasar del tiempo el hombre siguió practicando la agrupación de esfuerzos para alcanzar fines comunes más ambiciosos.

2) Coordinación y armonización de los esfuerzos individuales. No se trata de asociar esfuerzos sin ninguna dirección, se necesita coordinar el esfuerzo, orientarlo hacia un objetivo común. La idea de organización requiere como condición constante e indispensable para su existencia el elemento de la coordinación.



3) El objetivo común. Se sabe que cuando hay muchas personas los objetivos individuales son diferentes, pero cuando varias personas están trabajando en grupo, siempre existe un objetivo común, que en definitiva es buscado para satisfacer objetivos individuales y a ello tiende la organización. Cuando varias personas con determinados medios, unen y coordinan sus esfuerzos para alcanzar un fin u objetivo común dan vida

a una organización. Esto nos proporciona un primer acercamiento a la definición.



Hasta ahora hemos expuesto tres ideas que dan una primera idea del concepto: **esfuerzo común, coordinación del esfuerzo y objetivo común.** Sin embargo la acción asociada de varias personas no basta para definir una organización, sino que constituye sólo un aspecto de ella, se necesitan otros elementos...desarrollan tareas en forma consciente.



Esta definición alcanzaría cuando hablamos de pocas personas y de tareas muy sencillas como por ejemplo un grupo de vecinos que se une para remover una la piedra del camino para despejarla calle.

Pero si hablamos por ejemplo de la Municipalidad de Tres Arroyos o de YPF con miles de empleados, se tiene entonces la necesidad de incorporar **otro aspecto más**, con el cual se **completará** la idea de organización:

4) La existencia de un sistema de relaciones y de distribución de tareas: hace referencia a que cada miembro de un gran grupo de personas que asocian y coordinan esfuerzos **debe saber cuáles son sus tareas, cuáles son las de los otros miembros y cómo se deben relacionar.** Esto necesita generar un modelo de funcionamiento de la organización que haga factible la coordinación y armonización de esfuerzos.

Las organizaciones, como entidades creadas por el hombre, no solamente persiguen fines comunes ya que, siendo sus miembros seres sociales, agrega otro importante elemento en su accionar: **regular la conducta individual y social de las personas.**

1.2. Organizaciones con y sin fines de lucro



La finalidad de lucro si bien constituye en un fin en sí misma, es además un medio que permite a sus propietarios (grupo de personas) la concreción de otros fines.



Concepto... ORGANIZACIÓN CON FINES DE LUCRO

Para Ortigoza y Bottaro (1991) si decimos que una **Organización tiene fines de lucro** queremos significar que sus integrantes a través de este medio (el lucro) tratan de satisfacer sus necesidades. En este caso siempre uno de los objetivos de la organización es la obtención de una ganancia que, al ser retirada, servirá de medio para satisfacer las necesidades de cada uno de los integrantes de la organización. Estas necesidades son exclusivas de cada uno de los asociados y pueden ser totalmente distintas entre ellas (p.2)



Concepto... ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO

En cambio cuando se dice que una **Organización no persigue fines de lucro**, se hace referencia a aquel tipo de organización donde no existen retiros de fondos originados en la actividad para satisfacciones exclusivas de cada uno de los asociados, sino que la mera actividad de la organización, cumpliendo los objetivos que dieron lugar a su creación, satisface las necesidades de los mismos. Aquí no existe el lucro como elemento intermediario para satisfacer necesidades. El objetivo o fin de la organización es la satisfacción directa de las necesidades de sus integrantes (Ortigoza y Bottaro op.cit)

En el primer tipo de organización (con fines de lucro) los fines u objetivos de la organización son los de obtener recursos (lucro), que cada uno de sus miembros aplicará a su libre albedrío para satisfacer necesidades que pueden no tener nada que ver con el campo de actividad de la organización.

En el segundo tipo de organización las necesidades son satisfechas en el propio campo de la actividad de la organización.

Sin embargo, en ambos tipos de organizaciones, es necesaria una **racional utilización de los recursos**. En las que persigan lucro con el fin de que los ingresos superen los costos y así generar una diferencia, la ganancia, que será dividida y retirada para que cada uno de los asociados le dé el destino que estime conveniente.

En las que el objetivo primero no es la obtención del lucro, sólo es necesario que existan los recursos para **igualar** los costos en que es menester incurrir para que la mera actividad de la organización satisfaga directamente las necesidades de sus

componentes.



En esta línea aparecen organizaciones tales como hospitales, bibliotecas, **clubes deportivos** o recreativos etc.



Para aplicar recursos es preciso obtenerlos. La obtención y aplicación de recursos mediante una eficaz administración se traducirá en la mejor manera de lograr los fines organizacionales que coincidan con la satisfacción de las necesidades y expectativas individuales de los socios componentes.

1.3. Administración de las organizaciones: su importancia

¿Por qué estudiar administración para este tipo de organizaciones?



Dice Peter Drucker (2001) que toda tarea importante de una sociedad desarrollada debe necesariamente ser cumplida o realizada por medio de una institución organizada que requiere **conducción gerencial**.

Vemos que no reserva la actividad gerencial sólo a las instituciones con fines de lucro, sino que su ámbito de incumbencia involucra a todo tipo de organizaciones incluyendo obviamente a nuestro objeto de aplicación elegido: las entidades deportivas.

Los objetivos de nuestro objeto de estudio, las entidades deportivas, están explicitados en sus **Estatutos**. Apuntando al cumplimiento de los mismos, la dirección identificará y seleccionará una secuencia de **Metas o Sub-objetivos** que sean conducentes a los objetivos finales. Es el Administrador quién deberá implementar las técnicas y movilizar las energías de la organización para el cumplimiento de estos fines. Y esto es así porque **siempre existen recursos escasos** como para poder concretar de una vez todos los propósitos.

Por otra parte, aun cuando se hubieran satisfecho los fines que originaron la creación de la organización, por ser esta de **naturaleza dinámica**, su propia actividad generará otras necesidades que serán cubiertas mediante la fijación de nuevos objetivos y el esfuerzo consecuente para alcanzarlos.

1.4. Actividad

- Los invito a leer parte de los estatutos, la parte pertinente a los fines de esta clase, correspondientes a un Club Deportivo y a una Sociedad Anónima.
- Identifiquemos cuáles son los objetivos especificados en los estatutos y reconozcamos las diferencias entre las organizaciones. También prestemos atención a la composición y origen del capital.

2. LA ORGANIZACIÓN. AMPLIACIÓN DEL CONCEPTO

2.1. La organización como subsistema del sistema social

Nuestra sociedad es una sociedad organizacional, nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones.

Importante: Los seres humanos no se mueven como quieren en sus organizaciones.



Por ejemplo a la Universidad no se va a la hora que se quiere escuchar clases, hay un programa preestablecido, tampoco se puede comportar de la manera que se quiere o se desee sino que de una forma u otra está determinada por la organización...**la organización marca conductas.** Estamos dentro de un ambiente social que también marca conductas y las organizaciones forman ese ambiente por lo cual es válido afirmar que la **organización regula la conducta individual y social de las personas.**

Ahora estamos en condiciones de establecer un concepto de organización como institución:



Concepto... ORGANIZACIÓN. De Zuani (2003) la define con estos términos:

La **ORGANIZACIÓN** es una institución social, un subsistema del sistema social, cuyos miembros en busca de determinados fines desarrollan tareas en forma consciente y coordinada, relacionándose mediante una estructura circunstancial; y sus comportamientos, características y objetivos están profundamente influidos por el medio donde actúa, influencia que es recíproca (p.29)

2.2. Elementos de las organizaciones

Según Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Bancheri (2007), tal como puntualizan la mayoría de los estudiosos de las organizaciones, puede apreciarse que la palabra Organización se refiere a algo más que estructuras físicas y a las personas que la componen. Comprende, además, todo lo que sucede dentro de ella, sus múltiples objetivos, la coordinación a través de sus redes de comunicación, las relaciones con el contexto, las diferentes relaciones entre sus miembros, la tensión provocada por el conflicto, entre otros. Sin embargo Solana y Pienovi (1978), logran rescatar de este complejo universo tres elementos que permiten categorizar a las organizaciones. De esta manera no todas las agrupaciones humanas son organizaciones. Para que un grupo humano se constituya en una organización deben concurrir tres elementos: **Valores, Recursos y Agentes** (p.10)



Ninguno de estos tres elementos puede faltar:

- Si faltan los Valores (objetivos, metas) sería un grupo errático sin una dirección.
- Si faltan los Recursos, sería imposible concretar los valores.
- Por último, teniendo metas y recursos, estos no podrían ponerse en movimiento sin los Agentes que con su accionar transforman esos recursos para llegar a las metas fijadas.

2.3. Características de las organizaciones

Las características principales de una organización son:

- 1) **División del Trabajo:** en toda organización se asignan funciones o tareas a realizar sobre los recursos a fin de transformarlos en algún grado, de manera que se permita llegar a obtener nuevos recursos u objetivos que satisfagan los fines de todos los participantes. Las funciones o tareas que se asignan como consecuencia de la división del trabajo no son necesariamente operativas, a veces la función puede ser la de aportar recursos (capitales, ideas, conocimientos) para que otros participantes operen sobre ellos.
- 2) **Existencia de centros de poder:** En una organización todos sus participantes tienen poder por cuanto todos aportan recursos que son necesarios para alcanzar los objetivos. Aquellos participantes que detentan los recursos más valiosos tendrán mayor poder. Como consecuencia de esto se da que algunos miembros de la organización son los que controlan los esfuerzos de los otros y los dirigen hacia sus propios fines.
- 3) **Rotación de sus miembros:** las organizaciones sobreviven a sus miembros. Los individuos ingresan a la organización con el objeto de satisfacer fines personales. Una vez satisfechos éstos o no siendo posible tal satisfacción, se retiran. No obstante ello, la organización sigue viva.

¿Para qué sirven las organizaciones?



El profesor Barcos (1998) resume las propiedades de las organizaciones de la siguiente manera:

- 1) Dan trabajo y generan empleo
- 2) Crean y elaboran productos, brindan servicios y generan distintas formas de riqueza.
- 3) Crean y satisfacen necesidades.
- 4) Crean y transmiten tecnología y otras manifestaciones de la cultura.
- 5) Distribuyen recursos.
- 6) Generan, poseen y transmiten poder en la sociedad pudiendo ser consideradas en tal sentido Unidades Políticas.
- 7) Facilitan la creación, conservación y transmisión del conocimiento.
- 8) Son componentes necesarios de la civilización que contribuyen

significativamente a su desarrollo.

- 9) Permiten alcanzar objetivos individuales y grupales.
- 10) Facilitan las relaciones entre individuos y grupos.
- 11) Constituyen un medio en el que puede desarrollarse una carrera profesional.



Es una realidad palpable que el mundo de nuestros días está atravesado por organizaciones. De ahí la importancia de su estudio por lo que comprender el fenómeno organizacional y su funcionamiento operativo va a posibilitar mejores condiciones para actuar en sociedad y establecer relaciones con ellas.

2.4. Las organizaciones y el contexto.

Las organizaciones no se desenvuelven desvinculadas del medio que las rodea. Las mismas no son absolutas, no están solas en el mundo, ni existen en el vacío. Es necesario comprender que cada organización es un elemento dentro de un conjunto de elementos que la contiene. Es un subsistema de un sistema mayor formado por individuos y organizaciones que formulan demandas a la organización debido a que dependen de ésta para obtener resultados.



Por ejemplo, la Universidad es una organización en sí misma, que a su vez es un elemento dentro del Sistema Educativo Nacional.

Las organizaciones se ven igualmente afectadas por aspectos internos, desde adentro, como por factores externos o del entorno en las que están insertas. El **entorno** incluye todas las fuerzas que actúan sobre la organización desde afuera de la misma. La gerencia debe reconocer estas fuerzas externas, comprender sus interrelaciones y entender su impacto real y potencial sobre la organización.

Debe dirigir la organización en pos de aprovechar los impactos positivos y minimizar los efectos negativos de esas fuerzas. El contexto es cada vez más turbulento y competitivo. Por lo tanto lo que acontece en él influye cada vez más significativamente en las organizaciones.

3. LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

3.1. Introducción

Desde que el hombre comenzó a reunirse en grupos a efectos de alcanzar fines comunes que en forma individual no podía lograr, comenzó a advertir la necesidad de **pensar en caminos** para lograr la coordinación de los esfuerzos individuales.

Mientras se trate de armonizar esfuerzos de pocas personas para realizar actividades simples, pareciera que la coordinación de los mismos no resulta compleja, pero cuando se está en frente de organizaciones integradas por cantidades de personas que a su vez realizan tareas complejas, se advierte la necesidad de conocimientos y técnicas específicas que permitan la guía de esfuerzos individuales hacia un objetivo común de manera eficiente y eficaz.



La denominada Ciencia de la Administración, ha surgido como una respuesta hacia esta necesidad esencial en la búsqueda y aseguramiento de la eficiencia y eficacia en la armonización de esfuerzos individuales, en pos de un objetivo común perseguido por la organización.

A medida que las agrupaciones de esfuerzos se van transformando en organizaciones, la labor de los administradores y los conocimientos y técnicas de los que se vale la administración cobran cada vez más importancia.

En una organización se advierte la necesidad de realizar actividades mediante otras personas, y en la medida que quienes guían a otras personas manejen los conocimientos que brinda la administración, lograrán que el equipo de personas que guían realice mejor su trabajo.

Cuando se tiene que armonizar esfuerzos de muchas personas se **debe conocer algunos principios, conceptos y técnicas**, que hagan posible esa armonización, para permitir que la suma de esfuerzos individuales tenga una sola dirección, es decir, el objetivo que persigue la empresa o la organización de que se trate.

Con todos estos elementos Elio De Zuani (2003) dice que algunas de las definiciones más simples de **administración** podrían empezar por ideas como:

- ✓ Administrar es guiar esfuerzos.
- ✓ Administrar es hacer cosas a través del esfuerzo de otras personas.
- ✓ Administrar es hacer que otros trabajen.

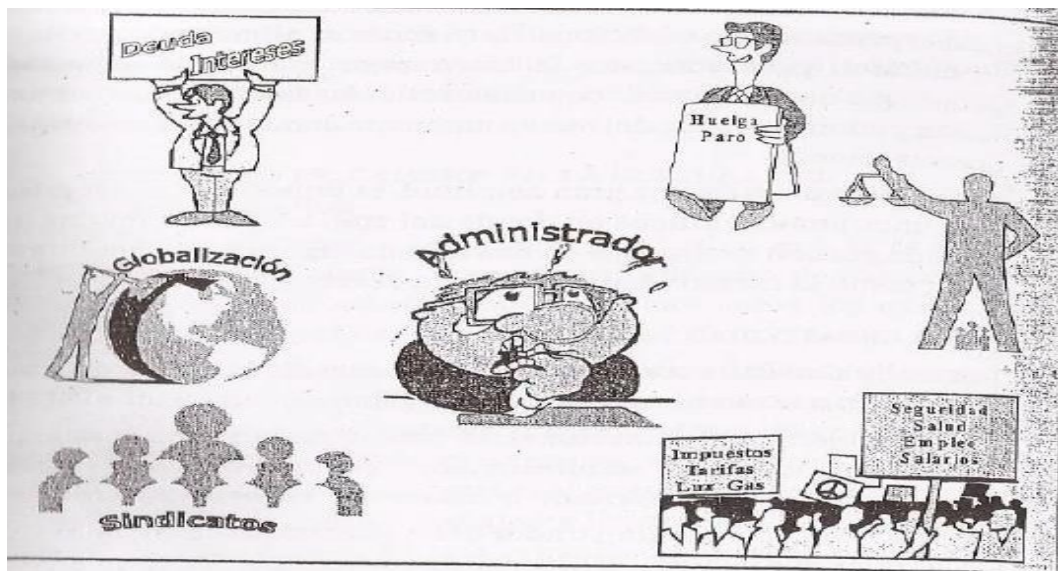
Así mismo recuerda que cuando se habla de administración, y para quienes la practican, se debe recordar que lo fundamental es que se logre armonizar con eficacia y eficiencia esos esfuerzos individuales hacia una sola dirección.

Esta idea parece simple, pero cuando se ingresa en la organización se puede ver como en la práctica no resulta tal, y por ende muchos esfuerzos individuales tienen direcciones distintas y se pierden...



El mundo que comparten las empresas en este tiempo es fundamentalmente competitivo. Afirma De Zuani (2003) que nunca antes el mundo del trabajo ha estado tan impregnado de retos, en el sentido de que nunca antes había sido tan imperioso para cualquier tipo de actividad y también de profesión aprender las competencias y habilidades de la administración.

Figura 1 - “La necesidad de la Administración”



Fuente: *Elio de Zuani (2003)*

3.2. La Administración. Concepto



Concepto... ADMINISTRACIÓN

José Díez Castro y Carmen Redondo López (1996) han señalado que **ADMINISTRACIÓN** es un proceso de llevar a cabo eficientemente actividades mediante otras personas, para conseguir una serie de objetivos. (Diez Castro y Redondo López (1996, citado en De Zuani 2003, p.155)

Por otra parte Koontz y Weihrich (1990) definen a la administración como “el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”. (Koontz y Weihrich (1990, citado en De Zuani 2003, p.155)

De estas definiciones se pueden extraer los siguientes aspectos importantes:

- a) **Realizar actividades mediante otras personas.** Administrar también es guiar, hacer que otros trabajen, enseñar cómo hacer para hacer.
 - Lo importante no es que quienes deban administrar realicen más tareas que sus colaboradores, sino que logren que éstos puedan desarrollar y cumplir de la mejor manera y en el menor tiempo sus tareas y con el mejor ambiente organizacional posible.
 - Por lo que es válido afirmar que el mejor administrador no es quien mejor trabaja sino el que logra que sus colaboradores trabajen más y mejor. Lo que sugiere que diseñar y mantener un buen ambiente organizacional es fundamental.
- b) **Eficiencia y eficacia:** Son dos términos que suelen a menudo confundirse y usarse como sinónimos, cuando cada uno de ellos responde a un sentido diferente.
 - Ser eficaz significa lograr un objetivo establecido. Es decir una organización será eficaz cuando logra alcanzar el objetivo planificado, pero ello no significa que haya sido eficiente.
 - Ser eficiente tiene que lograr el objetivo perseguido pero con economía de medios, es decir con el menor costo posible.
 - Los **administradores deberán ser entonces eficaces y eficientes a la vez.** A la organización no le será útil un administrador eficiente que no facilite el logro de los objetivos organizacionales, como tampoco uno eficaz que logre un objetivo a cualquier costo, porque ese costo podrá ser la vida de la organización. La eficiencia tiene que ver con la relación entre los resultados obtenidos y los recursos

empleados.

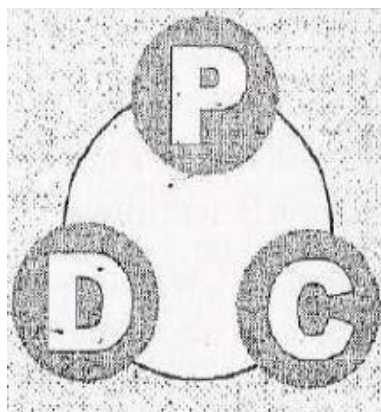
- c) **Proceso:** La gran labor a través de la cual, quienes administran o quienes guían, logran coordinar los esfuerzos de un grupo de personas, para que utilizando en forma eficiente un conjunto de medios logren el objetivo común planteado o el fin de la organización, reconoce la existencia de un conjunto de funciones diferenciadas y que pueden ser expuestas y analizadas por fases o etapas; es decir **administrar implica reconocer la existencia de una serie de etapas o fases secuenciales y a la vez continuas**...la administración es un proceso que implica planear primero lo que se quiere realizar, luego ejecutar las tareas en base a lo planeado y por último controlar que lo que se está ejecutando coincida con los que se había pensado realizar, caso contrario realizar las correcciones necesarias hacia la acción y/o hacia lo planeado

3.3. La Administración como proceso

Concepto... ADMINISTRACION COMO PROCESO

Como **PROCESO LA ADMINISTRACIÓN** reconoce la existencia de etapas que implican funciones diferenciadas, todas vinculadas por un proceso que es continuo e ininterrumpido, y que advierte del gran trabajo previo que deben realizar los administradores de las organizaciones antes de hacer ejecutar las acciones a sus miembros (De Zuani, op. cit.)

Figura 2 – “La administración como un proceso”



Fuente: Elio de Zuani (2003)

Las diferentes etapas que corresponden a la administración como proceso son las siguientes:

a) Planeamiento: Esta fase marca el inicio de toda labor de administración y engloba un conjunto de tareas que van más allá del simple hecho de pensar primero. El planeamiento o planeación consiste en especificar los objetivos que se quieren conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello. Tiene que ver con desarrollar tareas que tiendan a definir:

- ✓ ¿Qué quiere hacer la empresa?
- ✓ ¿Para qué lo quiere hacer?
- ✓ ¿Cuándo lo va a hacer?
- ✓ ¿Dónde lo va a hacer?
- ✓ ¿Cómo lo va a hacer?
- ✓ ¿Quién lo va a hacer?

Muchos administradores trabajan en el camino de la improvisación y no realizan este trabajo. Por ello se advierte que el administrador debe pensar primero y actuar después; reconociendo que el pensar implica realizar un gran trabajo de proyectar su acción hacia un horizonte futuro, es decir tomar decisiones en forma anticipada.

b) Dirección: Esta fase también denominada ejecución tiene que ver con hacer realidad lo planeado, influir en las personas para que realicen las acciones y se logren los objetivos planeados. No debe confundirse con la administración ya que la dirección es sólo una fase de la gran tarea de administrar.

La dirección consiste también en estimular a las personas a desempeñarse bien. Tiene que ver con las tareas de **dirigir y motivar** a los empleados, de **comunicarse** con ellos, en forma tanto individual como grupal. La dirección comprende en contacto cotidiano y cercano con la gente, contribuyendo a orientarla e inspirarla hacia el logro de los objetivos y metas de la empresa.

c) Control: Si se tiene un plan de acción, y se han ejecutado o realizado las tareas, no se puede afirmar que se ha administrado bien, ya que está faltando realizar un trabajo, que es el de controlar que la ejecución de las tareas se realice de la forma prevista en el plan de acción.

Básicamente en esta fase se tiende a **medir el desempeño** con el fin de asegurar que se

cumpla con los planes que se han diseñado, permitiendo detectar errores de planificación o errores de ejecución.

Pero esta labor no se debe hacer cuando se quiera o como se quiera, se debe efectuar oportunamente, es decir, cuando todavía es posible realizar la corrección.



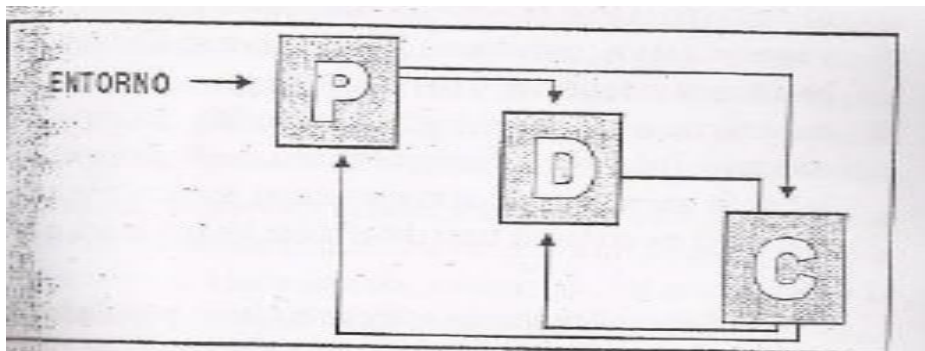
Estas fases de planificar, dirigir y controlar configuran un proceso continuo, que no se puede interrumpir y cada parte condiciona a la otra en la tarea de administrar.

3.4. La Administración como sistema

El concepto de administración que hemos detallado antes implica reconocer la existencia de dos elementos:

1. La existencia de un conjunto de elementos y funciones diferenciadas en el marco de un universo complejo mayor denominado administración.
2. Una interacción de cada una de las fases en el marco de un ciclo continuo, en donde el resultado de cada fase condiciona a la otra.

Figura 3 – “La administración como un sistema” –



Fuente: Elio De Zuani (2003)

3.5. La Administración: ¿Ciencia, Técnica o Arte?

Es necesario ubicar a la administración dentro de cierta rama del conocimiento. De Zuani (2003) afirma que el hombre cultiva tres tipos de conocimiento:

Conocimiento Científico: La realidad como fenómeno está allí. La ciencia es el conjunto



de saberes ordenados metódicamente que permiten explicar la realidad.

¿Cuál es la realidad que en nuestro caso pretendemos explicar por la ciencia? Las Organizaciones. El método científico permite enunciar hipótesis, postulados, principios que, convenientemente sometidos a la prueba de validez, se convertirán en leyes.

Estas leyes no contienen principios inmutables y su validez universal está sujeta a nuevos descubrimientos que las cuestionen total o parcialmente.

Conocimiento Técnico: Así como el conocimiento científico explica la realidad, el conocimiento técnico permite transformarla. En el caso de las organizaciones, el administrador se valdrá de normas, procedimientos y conocimientos, venidos frecuentemente del campo de las ciencias para conducirlas y operar sobre ellas.

Conocimiento Artístico: Se encarga de expresar la realidad, comprendida a partir de la propia experiencia. Es una manifestación subjetiva. Difícilmente dos personas puedan transmitir o comprender de igual forma la misma vivencia, porque el grado de sensibilidad varía mucho de persona a persona, dependiendo de la percepción, la habilidad, la experiencia, la destreza de cada uno.

Entonces...

¿Podemos afirmar que la Administración es una ciencia?

- Sí, porque tiene un objeto de conocimiento (la realidad de la organización) y se lo puede analizar metodológicamente.

¿Será una técnica?

- La respuesta también es sí. La tarea preponderante del administrador es lidiar con la realidad, actuar sobre ella para controlarla y eventualmente transformarla al servicio de los objetivos del hombre.

¿Será un arte?

- El administrador aplicará al momento de conducir una organización atributos tales como su experiencia, intuición, personalidad, destreza, etc. En este sentido podemos decir que la administración es también un arte.



Podemos concluir que... Administración es el campo del conocimiento cuyo objeto de estudio son las organizaciones, explica su comportamiento científicamente y busca que se conduzcan con eficiencia por medio de técnicas y también del arte de quién la aplica.

3.6. Necesidad e importancia de la Administración

La administración es importante en las organizaciones para que ésta haga posible sus objetivos, y para que los objetivos personales o individuales también sean logrados.



La administración es necesaria en las organizaciones porque sin ella sus miembros integrantes procederían por cuenta y objetivos propios y sus esfuerzos no tendrían la armonización ni la coordinación a que se ha hecho referencia cuando hablamos de las organizaciones.

La administración es necesaria para...

- Alcanzar objetivos comunes.
- Coordinar y armonizar esfuerzos.
- Lograr eficacia y eficiencia.

3.7. Valores institucionales de la administración

La Administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo de una validez moral ante el mundo, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad. La observancia de estos valores influye directamente en el incremento de la eficiencia en cualquier grupo social.

Los valores institucionales de la administración pueden ser: sociales, organizacionales y económicos.

Sociales: Son los que contribuyen al bienestar de la sociedad en la que la organización se encuentra inserta a través de:

- Mejoramiento de la calidad y precio del producto o servicio.
- Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- Cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Evitar la competencia desleal.
- Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

Organizacionales: Son aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social. Comprenden:

- Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Optimizar la coordinación de recursos.
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.

Económicos: Son los que tienden a la obtención de beneficios económicos, esto es...

- Generar riqueza.
- Manejo adecuado de los recursos financieros.
- Desarrollo económico del grupo social.
- Promover la inversión.



En síntesis, hasta acá hemos aprendido el concepto y la importancia que tienen las organizaciones. Cuáles son sus elementos y principales características. La finalidad de obtención de lucro y las organizaciones que no tienen ese fin y por qué la administración tiene tanta importancia en ambos casos. Describimos las características principales de la administración de las organizaciones, nos preguntamos si consistía en una ciencia, una técnica o un arte. También vimos a la administración como un proceso y como un sistema y analizamos cuales son los valores institucionales que tiene la administración.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Boland, I., Carro, F., Stancatti M., Gismano, Y. Banchieri (2007). *Funciones de la Administración – Teoría y Práctica*. Bahía Blanca, Argentina: Ediuns.
- Elio De Zuani, E (2003). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. Salta, Argentina: Editorial Maktub.
- Ortigoza, B. Bottaro, O (1991). *Costos e Ingresos en un Club Deportivo*. Ponencia presentada en el II Congreso Internacional de Costos. Asunción. Paraguay.
- Barcos S., (1998). *Conociendo a la Administración, a las organizaciones y a la administración de las organizaciones* en AAVV: Geli Alejandro (Coordinador), *Qué es Administración, Las Organizaciones del Futuro*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.