

deben atesorar para conformar el background de los administradores, luego de analizar, amasar y deglutir todas sus variables, para poder aplicarlas en las situaciones únicas, particulares, inéditas, que se les irán presentando. Podrán estar mejor entrenados para interpretar la realidad social, económica, política y cultural de nuestra sociedad, de la psicología del adversario, del cliente y del colaborador, de la experiencia reforzada por la reflexión que han de ayudar a superar las tecnologías y los sesgos del juicio humano.

El paradigma administrativo vigente reconoce que los administradores necesitan nuevas habilidades para lograr el cumplimiento de los objetivos. Y esas habilidades apuntan a lograr “lo mejor posible” para todos y cada uno de los recursos involucrados. Aprovechar la creatividad y entusiasmo de los empleados, compartir los valores, compartir la información y el poder, más allá del beneficio de los accionistas, de los stakeholders. Respetando el medio ambiente y tendiendo siempre a la felicidad de los seres humanos.

La formación del Administrador, de una forma u otra, debería componerse- siempre de tres grandes cuerpos de conocimientos: el instrumental formal (matemático y lógico), la descripción del mundo, de su comportamiento y de su historia para poder inventar su futuro y el instrumental prescriptivo para actuar en ese mundo y para modificarlo.

El Administrador del Siglo XXI deberá como nunca antes, saber reconocer escenarios volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, aprender a gestionar sobre lo requerido, lo planeado y lo emergente y entender el impacto de la diversidad en las organizaciones modernas.

Las características personales del Administrador y la subjetividad dominante de su profesión estarán siempre presentes. La práctica de la reflexión, el dominio de los sesgos culturales de nuestra mente y aún de los sesgos evolutivos que la transforman en perezosa y reacia al cambio, cuando es necesario evaluar las consecuencias de las posibles acciones, deben inscribirse en el marco mayor de una amplia cultura de la historia de las ideas, de la teoría del conocimiento.

Capítulo 1

Enfoque epistemológico de la administración

Irma Beatriz Carro

¿De qué hablamos cuando hablamos de Administración?

Cuando en una fábrica sus directivos deciden que producto ofrecerán en el mercado con la finalidad de aumentar sus beneficios en un tiempo determinado y responder a las necesidades y requerimientos del entorno, hablamos de Administración. Para ello, los directivos comunican estratégicamente a las personas que trabajan en los niveles inferiores de la jerarquía de la organización, los lineamientos a tener en cuenta para alcanzar los objetivos propuestos, definidos, clarificados y ponderados, de acuerdo a determinadas restricciones, con eficiencia. Es decir, utilizando la menor cantidad de recursos posibles. El nivel operativo, entonces, se dispone a elaborar dicho producto que será luego distribuido para que esté disponible para su venta y consumo.

También hablamos de Administración cuando en una dependencia de un Ministerio del Gobierno Nacional un grupo de funcionarios decide implementar una política sanitaria y diseña un programa de vacunación a nivel nacional con la finalidad de proteger a la población de una enfermedad determinada. Entonces comienza un circuito administrativo de normas que deben ser aprobadas por los distintos niveles jerárquicos, de comunicación estratégica a los niveles inferiores con la finalidad de implementar la estrategia que posibilitará que, en todos

los hospitales públicos y centros de salud del país, personal capacitado, cumpla con la tarea asignada de vacunar a la población.

En ambos casos, organización del Sector Privado u organización del Sector Público, se llevaron adelante ciertas técnicas y procedimientos que permitieron que el esfuerzo de cada persona involucrada en la ejecución de las tareas se constituyera en esfuerzo grupal, organizado para implementar las decisiones tomadas por los administradores en cada caso.

Dichas técnicas son los procesos administrativos que consisten en procesos decisorios en donde el personal operativo es influido por los directivos del área, unidad o sector de la organización para que adopten un comportamiento determinado, coordinado y eficiente.

Según Simon (2011) todo comportamiento individual conlleva una selección consciente o inconsciente de acciones determinadas entre varias posibles para el sujeto que ejerce la influencia sobre otros y para aquellos sobre los cuales la ejerce.

El comportamiento de los individuos dentro de la organización es intencional, tiene un propósito, una finalidad, que es el logro de los objetivos que se propuso alcanzar en un momento determinado, y es racional pues elige alternativas que lo conduzcan a obtener esos objetivos, de acuerdo a las restricciones que considere. A la vez esta intencionalidad produce una integración que permite la implementación a través de acciones de las decisiones tomadas.

La concreción de estos procesos administrativos requiere de varios elementos:

- **Especialización:** en cuanto a la delegación de tareas particulares a ciertas partes de la organización.
- **Coordinación:** implica que todas las personas asignadas a la concreción de una tarea determinada adopten al mismo tiempo las mismas decisiones.

En el caso de la fábrica el administrador realizará la división de tareas correspondientes entre los integrantes y deberá coordinar, mediante el ejercicio de su autoridad, al nivel operativo, de tal modo que todos lo que conforman, colaboren en la elaboración del producto.

- **Pericia:** se refiere a que el trabajo en toda organización debe dividirse y asignarse a aquellas personas que cuenten con las competencias, habilidades y destrezas necesarias para realizarlo. Así, en el caso del programa de vacunación, se deben asignar responsabilidades a aquellas personas que tengan habilidades particulares para la Toma de Decisiones y la ejecución de la tarea de vacunar a personas que cuenten con las destrezas requeridas, como personal de enfermería y asistentes.
- **Responsabilidad:** en cuanto a que la organización debe imponer la conformidad de las personas que trabajan en ella a las normas establecidas por los que ejercen la autoridad.

En los dos ejemplos anteriores se trata de que las personas que trabajan en una y otra organización, respeten las normas que rigen dentro de ellas y respondan haciendo las tareas que le fueron asignadas.

Orígenes de la Administración

Según la Antropología pueden apreciarse los primeros indicios de la Administración como práctica, en la civilización de los sumerios. Este pueblo habitó el sur de la Mesopotamia entre el 6700 A.C. y el 6500 A.C. Y desarrolló los primeros sistemas administrativos y legales, con cortes judiciales y prisiones para los delincuentes. Planificaron las primeras ciudades-estado que contaban con los servicios básicos de educación, distribución de agua, cobro de tributos a las tribus nómades, milicia para protección de los ciudadanos y templos para prácticas religiosas. Existía división del trabajo para la realización de las diferentes actividades que comprendían su estructura económica, como la agricultura, la ganadería y la pesca.

Años después los papiros egipcios registraron la importancia de la organización y de Administración de la burocracia pública en el Antiguo Egipto. Las monumentales y majestuosas pirámides dan cuenta de la existencia de la Administración en la concreción de tamaña epopeya.

Es de destacar que las civilizaciones romanas y atenienses con sus principios de organización y normas administrativas influyeron en las organizaciones eclesiásticas y militares tiempo después. Estas últimas dieron lugar al nacimiento de varios conceptos que son parte fundamental de la Teoría de la Administración. Entre ellas cabe mencionar:

- **Principio de Unidad de Mando**, por el cual un subordinado sólo puede tener un superior a quien responder por la tarea que le corresponde hacer.
- **Principio de Dirección**, según el cual cada subordinado debe saber y conocer la tarea a realizar y lo que se espera de él.
- **Organización Lineal**, estructura organizacional simple, piramidal.
- **Escala Jerárquica**, es decir niveles de mando con distintos grados de autoridad y responsabilidad.

La obra de los economistas clásicos, como Adam Smith y Stuart Mill, proporcionó el marco teórico que da sustento a la Administración en lo referente a la división del trabajo, especialización, asignación de recursos y procesos productivos

Fue la **Revolución Industrial** como proceso de transformación económica, política, social y tecnológica, que comenzó en la segunda mitad del siglo XVIII en Gran Bretaña y que luego se extendió a otros países de Europa, la que dio lugar al nacimiento de la Administración como ciencia.

Los desarrollos y mejoras del inventor y empresario James Watt permitieron la invención de la máquina de vapor de agua que fue fundamental para el surgimiento de esta revolución en el Reino Unido y el mundo, pues permitió la aparición de una nueva forma de producción y de concepción del trabajo que cambió la estructura económica, política y social.

Este nuevo escenario invitó a los nacientes empresarios e industriales de la época a inventar instrumentos, métodos, herramientas y técnicas para lograr sus objetivos organizacionales con la finalidad de producir con eficiencia.

El inventor e industrial Eli Whitney crea el primer método científico de control de calidad y en colaboración con el empresario Matthew Boulton, un método de planeamiento del trabajo.

Es interesante la postura de Ansoff (1997) acerca de cómo los retos a los que se vio expuesta la naciente industria provocó que los empresarios industriales se dedicaran a crear formas de producción modernas acompañadas de sistemas administrativos que posibilitaran la eficiencia en el proceso de producción.

Distingue cuatro etapas en esta evolución de la dirección estratégica de las organizaciones, concepto que nace a partir de la preocupación de los empresarios por sobrevivir y progresar en el entorno.

- La era de la **producción en masa** (1880-1890), caracterizada por el desarrollo y consolidación de las industrias nacidas durante la Revolución Industrial. Las empresas más exitosas eran las que producían la mayor cantidad de bienes y al precio más bajo.
- La era del **marketing en masa** (1900-1930), en la que las organizaciones abandonaron la perspectiva hacia adentro de sí mismas y comenzaron a preocuparse por el entorno. Aparecen otras empresas que se presentaban como competidoras, lo cual produjo una transformación tal que la incertidumbre es lo que empieza a caracterizar dicho entorno.
- La era **postindustrial** (1950-1970) caracterizada por el surgimiento de ciertos hechos que modificaron los límites, la estructura y la dinámica de las organizaciones. Drucker¹ denomina a esta etapa como la “época de la discontinuidad” por los retos nuevos, sorpresivos y difíciles de pronosticar y gestionar por los administradores.
- **La aceleración del cambio (1990-actualidad)**, caracterizada por los cambios en el entorno, complejo, turbulento, cada vez más acelerados, que provoca serios problemas a los directivos

1

de las organizaciones en cuanto a responder y planificar de manera adecuada y eficiente, con niveles de incertidumbre creciente.

La necesidad de enfrentar niveles cada vez mayores de incertidumbre y turbulencia del entorno dio lugar al desarrollo de enfoques sistemáticos, basados en modelos lógico-matemáticos, que permitieron gestionar la innovación, la complejidad y la incertidumbre percibida por los directivos de las organizaciones.

La Administración es, entonces, el producto del paso y evolución de los seres humanos, de pensadores, teóricos de las distintas disciplinas, empresarios, inventores, que posibilitaron la construcción de este cuerpo de conocimientos y que seguirá en evolución por la esencia dinámica de su objeto de estudio, que son las organizaciones.

La necesidad de responder y adelantarse a las posibles modificaciones en el entorno fue construyendo un perfil particular del directivo, del administrador, que debía tener ciertos conocimientos, habilidades y destrezas, para gestionar la complejidad con eficiencia y eficacia en cada momento histórico.

Mintzberg (1973) realizó un interesante y fundamental estudio acerca del trabajo del directivo, basándose en investigaciones sobre administradores de organizaciones de distinta naturaleza. A partir de los resultados de dicho estudio, el autor sostiene que los directivos, sean de una unidad o sector o de una organización, de Gestión Pública o de Gestión Privada, realizan un trabajo esencial, importante pues de ellos dependen que las organizaciones que conducen funcionen eficientemente o no y respondan a las necesidades de la sociedad en la que actúan.

En dicho análisis postula que el trabajo del directivo puede definirse a partir de que detenta una autoridad formal en la organización que da lugar al desarrollo de *funciones interpersonales*, en tanto es *cabeza visible* y *líder* de su organización, pues fomenta y lidera el cambio organizacional, y además es *enlace* pues establece relaciones con otras personas fuera de su organización y con otras organizaciones del entorno.

A partir del ejercicio de estas funciones puede obtener información relevante para la Toma de Decisiones en su organización, difundir la información que considere pertinente dentro y fuera de ella. Estas **funciones informativas** le permiten desarrollar las **funciones decisorias**, toda vez que debe distribuir recursos, promover el cambio organizacional, negociar, resolver problemas que se presenten y que afecten a la organización y su funcionamiento.

Es decir, si la Administración es gestionar la complejidad, lograr alcanzar los objetivos propuestos con eficiencia y eficacia, el administrador o directivo, en contextos cada vez más inciertos y turbulentos, debe tener necesariamente competencias, habilidades y destrezas que superen el conocimiento de la disciplina, lo cual es fundamental en sí mismo. No se trata, entonces, de la mera coordinación de esfuerzos grupales para obtener los objetivos estratégicos, sino de poner a disposición de la gestión de la organización sus inteligencias, lógico-matemáticas, lingüísticas, y en particular sus inteligencias interpersonales e intrapersonales².

Categorización de la Administración

A partir de aquí, podemos profundizar en aquellos conceptos que consideramos importantes para comprender de qué hablamos cuando hablamos de Administración. Para ello proponemos, en principio, su categorización, es decir, si es ciencia, técnica o arte.

Comenzamos definiendo qué es administrar. Administrar, es según la RAE³, la acción de gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan, dirigir una institución, ordenar, disponer, organizar bienes o la hacienda, desempeñar un cargo.

2 Gardner, H. Teoría de las Inteligencias Múltiples

3 Real Academia Española

Es importante destacar que esta categorización no tiene como finalidad determinar si la Administración es ciencia, técnica o arte, sino exponer las diferentes posturas que sostienen distintos autores con respecto al tema y además alentar al lector a proponer su propia posición.

La ciencia es un conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales, con capacidad descriptiva, predictiva y comprobables experimentalmente.

Es una actividad y producto de la cultura de la humanidad que ha permitido a los seres humanos el acceso al conocimiento sistemático, riguroso y exitoso que se haya conocido jamás.

Según Klimovsky (1994), la ciencia es más bien un método, un procedimiento para conocer y atrapar la verdad y que reúne las siguientes características:

- Cuenta con un método
- Tiene un objeto de estudio
- Debe poder demostrar y comprobar sus enunciados con la comprobación de casos.

Las ciencias se clasifican en **Ciencias Duras** o **Formales** y en **Ciencias Fácticas** o **Sociales**. Las primeras estudian objetos ideales, creados por el ser humano, que sólo existen en su imaginación y son constructos mentales como los números y los símbolos. Generan conocimiento a partir de la observación y la experimentación y su contenido puede sistematizarse a partir del lenguaje lógico-matemático. Tienen capacidad de describir y predecir de manera cuantitativa y objetiva el objeto de estudio. Se caracterizan porque sus enunciados son relaciones entre símbolos, sin referente empírico y por lo tanto la verdad o la falsedad de ellos se constata con la coherencia lógica y no con los hechos.

Las **Ciencias Sociales** estudian objetos reales: los hechos. Se les exige que contengan enunciados racionales y verificables con la experiencia. Parten de suposiciones de la realidad que se consideran válidas hasta que su contrastación con los fenómenos no demuestre lo opuesto. Estudian las acciones humanas de individuos o grupos de éstos,

que eligen, deciden en el tiempo, caracterizados por la incertidumbre y con libertad. Son aproximaciones sucesivas, nunca completamente exactas de la estructura de lo real. Dentro de estas ciencias se hallan la Economía, Psicología, Antropología, Sociología y la Administración.

La Administración como ciencia

Según Hermida (1978), la Administración es una ciencia cuyo objeto de estudio son las **Organizaciones** y que como toda ciencia utiliza el método científico para lograr comprender y explicar la naturaleza, dinámica y evolución de las organizaciones, para lo cual elabora y construye teorías y modelos con la finalidad de representar la realidad de esas organizaciones.

Podemos, entonces, considerar a la Administración como un cuerpo de conocimientos que a lo largo de los años ha ido incorporando los diferentes aportes de otras ciencias que supieron fundamentarla, nutrirla y enriquecerla como la Economía, Psicología, Antropología, Sociología, Matemática y Lógica.

En la actualidad, la Economía, una de las ciencias en las que se basa la Administración, se encuentra en revisión a partir de las teorías elaboradas por Kahneman⁴ y Tversky⁵ y de Thaler⁶ que proponen un enfoque conductual de dicha ciencia que se ha dado en llamar “Economía del Comportamiento”, como superación del enfoque “Hombre Económico”.

Dichos aportes son de extraordinaria importancia para la Administración para poder gestionar las organizaciones del mundo actual en mejores condiciones considerando los niveles cada vez más crecientes de incertidumbre en entornos cada vez más complejos.

4 Psicólogo, Premio Nobel de Economía año 2002 por haber integrado aspectos de la investigación psicológica en la ciencia económica, especialmente en lo que respecta al juicio humano y la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.

5 Psicólogo cognitivo, colaborador de Kahneman en la Teoría de la Prospección, dio lugar a la Economía Conductual.

6 Premio Nobel de Economía año 2017, por sus aportes a las finanzas conductuales, colaborador de Kahneman.

La Administración como técnica

Según Hermida (1978) la técnica es un complemento de la ciencia, cuya finalidad es la operación de la realidad o su transformación a través de procedimientos, normas o métodos que se aplican sobre la realidad de los objetos. Posibilita la instrumentación de los descubrimientos logrados por la ciencia.

La Administración como ciencia ha brindado el conocimiento acerca de la naturaleza de las organizaciones, que son su objeto de estudio y en tanto técnica ha dado los procedimientos, reglas y normas necesarias para lograr la coordinación entre los sujetos involucrados en las diferentes situaciones administrativas, la división de tareas según las habilidades, destrezas y competencias de cada uno de ellos, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, definidos y clarificados previamente, de acuerdo a las restricciones que se presenten.

Es importante conocer la postura de Bunge (1985), prestigioso filósofo argentino, acerca de lo que es la Administración. Sostiene que la Administración no constituye una ciencia, la cual se caracteriza por explicar el mundo, es decir, por comprender cómo funciona, sino que es una técnica científica, la *Administratécnica*, pues tiene como finalidad conocer mejor la manera de controlar los aspectos administrativos de los socio-sistemas.

Dentro de esta *Administratécnica* existen diferentes ramas según se trate del sistema a considerar, es decir, empresas, hogares, escuelas, organismos estatales, internacionales, estados nacionales, provinciales, etc. A su vez estos sistemas se interrelacionan con otro, dentro de un sistema mayor. Para poder abordar la complejidad de este objeto de estudio se torna necesario adoptar un enfoque sistémico que permita comprender los aspectos cambiantes e inestables que caracterizan los sistemas en cuestión.

La Administración como arte

El arte consiste en “crear algo”, según la etimología de la palabra proveniente del latín. Es una actividad exclusiva del ser humano que

se caracteriza por la realización de algo único cada vez, que requiere el uso de la imaginación, el talento y diferentes grados de sutileza en la apreciación de la realidad. En la antigüedad se pensaba que la administración era un arte, pues existía la creencia de que utilizar eficientemente los recursos era una habilidad. Por lo tanto, se dice que la administración es una de las artes más creativas porque organiza y utiliza el talento humano.

Si pensamos en el mundo actual, de múltiples interrelaciones entre las distintas organizaciones que lo conforman, los altos niveles de incertidumbre y complejidad creciente que lo caracteriza, no podemos más que sostener que la Administración es también un arte, pues requiere de la creación e imaginación de los seres humanos para gestionar eficientemente las organizaciones.

Según Herbert Simon (2011) la Administración “es el arte de lograr que las cosas se hagan” y pone énfasis en los procesos y métodos para asegurar una acción resolutive, producto de la toma de decisiones que garanticen una acción concertada por un grupo de personas. Estos grupos de personas tienen un comportamiento intencional dentro de las organizaciones donde se desempeñan, que está orientado al logro de objetivos.

Esta intencionalidad es la que genera una cierta integración sin la cual la Administración no tendría sentido, pues si administrar es lograr que las cosas se hagan por grupos de personas, el propósito ofrece un motivo para determinar qué cosas se van a hacer.

La Administración en la actualidad

Las organizaciones han afrontado toda clase de desafíos en el tiempo y podríamos afirmar que su existencia está estrechamente relacionada con la necesidad de responder a dichos desafíos y oportunidades a lo largo de los años, con eficiencia que permita el logro de sus objetivos estratégicos.

Las nuevas tecnologías e Internet han producido cambios extraordinarios en la vida de los seres humanos y una verdadera revolución en el mundo de los negocios. Una de las claves de este cambio son los datos.

La primera Revolución Industrial del siglo XIX se produjo por el descubrimiento del telar mecánico y el uso de la energía a vapor, luego a comienzos del siglo XX la introducción de la línea de montaje y la producción masiva provocaron la segunda revolución. La tercera Revolución Industrial se produjo en los años '70 con la automatización de la producción y la tecnología de la información.

Según varios autores, la humanidad está atravesando la cuarta Revolución Industrial, caracterizada por el surgimiento de la industria 4.0 y con ella, nuevas cadenas de valor y nuevos modelos de negocios. Está basada en el llamado sistema ciberfísico, que comprende dos aspectos; el primero referido a que los sistemas físicos equipados con sensores y acceso a Internet se tornen cada vez más inteligentes que permitan la conectividad y la comunicación, y el segundo relacionado con que las simulaciones de las funcionalidades, es decir, lo virtual, se vuelvan cada vez más realistas.

Esta revolución en el mundo de los negocios se refleja en el surgimiento de nuevos modelos de gestión, derivados, por ejemplo, de la incorporación de sensores en los productos ofrecidos por las organizaciones en el mercado, que permitan la producción de datos que se puedan transformar en información útil y válida para la Toma de Decisiones en las organizaciones.

Es decir, los cambios profundos a partir de la irrupción de las nuevas tecnologías han producido y producirán impactos de relieve en los procesos de producción y de trabajo.

Así como los descubrimientos y consecuente evolución en la Ciencia Matemática y la Ciencia de la Computación e Informática han desencadenado la revolución antes mencionado, cabe destacar que los descubrimientos en las Neurociencias Cognitivas han provocado una revisión en la Economía, ciencia en la que se basa la Administración, lo que requiere analizar y rever el enfoque epistemológico de la disciplina. Dichos aportes son contribuciones de enorme valor para la Administración y en particular para la disciplina de la Teoría de la Decisión, pues permite y posibilita la construcción de los procesos decisivos organizacionales en mejores condiciones y abordarlos de

manera integral, en toda su complejidad, a partir del conocimiento de los procesos cognitivos que se comprometen toda vez que los seres humanos tomamos decisiones.

La Administración es una disciplina compleja, en evolución, dinámica por las características de los elementos que intervienen en ella, y apasionante. Requiere de quien la ejerza no sólo capacidades, competencias, habilidades y destrezas necesarias para gobernar las organizaciones de manera eficiente y eficaz, y responder a la sociedad en la cual está inserta, sino además comprender y enfrentar la complejidad que le presenta el entorno, con valores morales y éticos por la responsabilidad que significa afectar con sus decisiones, no sólo la vida de sus subordinados, sino la de las personas que conforman la comunidad en la que actúa.

Conclusiones

Finalmente, para responder la pregunta con la que iniciamos este capítulo proponemos a personalidades destacadas de la disciplina para que nos ilustren acerca de lo que es la Administración, cuestión que será profundizada en los siguientes capítulos de este libro.

Administración según Peter Drucker

La Administración es práctica más que ciencia. En ese aspecto puede compararse con la Medicina, la Ingeniería y el Derecho. No es conocimiento, sino desempeño. Es una función social determinada por las tareas, es decir, constituye una disciplina, pero al mismo tiempo está condicionada culturalmente y sujeta a los valores, los hábitos y tradiciones de una sociedad dada.

Administración según Henry Mintzberg

La Administración es una ciencia basada en principios y leyes presentes en todas las actividades humanas. Es aceptar la incertidumbre y planear en forma tal que se reduzca esa incertidumbre.

Administración según Patricia Bonatti

La Administración es una ciencia, una técnica y un arte a la vez, con el objetivo esencial de lograr “lo mejor posible” para todos y cada uno de los recursos involucrados.

Respetando el medio ambiente y tendiendo siempre a la felicidad de los seres humanos.

(Palabras dichas por la Dra. en ocasión de la Semana de la Administración, XIII Jorruadas Nacionales, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Abril 2019).

Referencias Bibliográficas

- Ansoff, I. (1997) *Dirección Estratégica de la Práctica Empresarial*. México: Editorial Wesley.
- Bunge, M. (1985) *Racionalidad y Realismo*. España: Alianza Universidad.
- Crespo, R. (1999) *Actualidad de un antecesor de las Ciencias Sociales. El concepto de ciencia práctica*. Buenos Aires: Macchi.
- Drucker, P. (1990) *La Gerencia*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Hermida, J. (1976) *Administración, Metodología y Evolución de las ideas*. Buenos Aires: El Coloquio.
- Klimovsky, G. (1994) *Las desventuras del conocimiento científico*. Buenos Aires: AZ Editora.
- Mintzberg, H. (1975) *El trabajo del directivo*. Harvard Business Review.
- Mintzberg, H. (2001) *Diseño de Organizaciones eficientes*. España: Editorial Plaza.
- Scarano, E. (1999) *Metodología de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Macchi.
- Simon, H. (2011) *El comportamiento administrativo*. Buenos Aires: Errepar.

Capítulo 2

Las Organizaciones

Marcelo Alcain-Andrea Grondona-
Fernando Moroni-Daniela Pascual

Con la colaboración de
Mariana Narda

Las organizaciones

El objeto de estudio de la administración son las organizaciones, que en la actualidad son concebidas como sistemas abiertos. Por tal motivo, las consideramos como un conjunto de elementos (partes, sectores, áreas, gerencias, etc.) que se interrelacionan entre sí y son interdependientes; además tienen vinculación con el ambiente o entorno y desarrollan tareas o actividades que están orientadas por los objetivos que persiguen. Éstos, a su vez, son guiados por la visión y misión de la organización en base a los valores distintivos de su cultura.

Dentro de la clasificación de los sistemas, las organizaciones son consideradas como sistemas sociales que están conformados por personas o grupos de ellas que trabajan mancomunada y coordinadamente.

Aunqu e no lo notemos, la vida de las personas transcurre en organizaciones. Det engase por un momento, recorra su vida hasta el d a de hoy: desde que se integr o al sistema educativo, usted participa en