CAPITULO I: LA EMPRESA

1. DEFINICIÓN DE EMPRESA

No es fácil dar una definición de empresa que, en pocas palabras, refleje la idea que tenemos de ella. Para conseguirlo, veamos algunos ejemplos:

Imaginemos una fábrica de muebles: un gran galpón lleno de maquinarias, maderas, muebles en sus distintas etapas de fabricación, obreros en incesante y ruidosa actividad. En - las oficinas, los empleados usan las calculadoras, las máquinas de escribir, el teléfono; entran y salen con destino a los diferentes departamentos.

Esta visión de una empresa podría adaptarse fácilmente a una imprenta, a una fábrica de envases de hojalata o de refrigeradores.

Pensemos en una tienda o en un almacén de abarrotes. Desde los más pequeños, administrados por el dueño y sus familiares, hasta los más grandes, en que trabajan decenas de empleados, todos ellos son empresas.

Podemos considerar que una clínica médica es una empresa: hay gente que trabaja: los médicos, las enfermeras, el personal de laboratorio, el administrativo. Se proporcionan alimentos, medicinas, atención médica, etc. Pero, si una clínica particular es una empresa, ¿lo es también un hospital fiscal? Aparentemente no habría gran diferencia entre ambas instituciones.

¿Qué elementos comunes tienen todas las empresas que pudiéramos imaginar?

Hemos visto que son empresas aquellas que fabrican algún producto o aquellas que compran y venden y aun aquellas que entregan servicios. Desde luego, en todas ellas se ocupa un personal que desempeña una tarea específica, se emplean ciertos materiales, los que elaborados o combinados producirán determinados bienes finales, que podrán ser objetos (muebles, zapatos) o bien servicios (distribución, salud, transporte).

La empresa es, entonces, una unidad que combina el trabajo, esfuerzo o energía humana, con ciertos recursos (materiales, tecnológicos, financieros y administrativos), con el fin de producir algún bien o servicio. Si adoptamos una definición más dinámica, diríamos que una empresa es una unidad social que "importa" (compra) recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y capacidad administrativa, transforma estos recursos y "exporta" (vende) el producto que resulta de esa transformación. Con los recursos obtenidos en la venta, adquiere nuevamente los elementos que necesita para seguir adelante con el proceso de transformación.

Esta nueva adquisición se puede hacer directamente por la empresa (recibe el dinero de las ventas y compra los recursos necesarios) o a través de otro mecanismo, como en el caso de una Planificación Nacional que entrega a la empresa no sólo sus objetivos (cuotas de producción) sino también los recursos que ella requiere. Esos recursos serán proporcionados a la empresa en la medida que el producto específico que entrega al medio sea necesario, es decir, que exista interés de parte del consumidor por el bien o el servicio concreto.

Gráficamente, en el caso de la mueblería que imaginábamos más arriba, podríamos representar ambos casos.

La definición y el gráfico se pueden aplicar a cualquier organización. Creemos que el lector podrá utilizarlos fácilmente para describir la empresa en que trabaja, pues los diferentes elementos son claramente reconocibles. Toda organización o empresa existente en el país puede ser descrita en la forma propuesta.

Sin duda, piensa el lector en el concepto de la utilidad o ganancia o excedente, porque hay muchas personas que identifican la empresa con la ganancia. De acuerdo con las ideas aquí desarrolladas, el excedente sería una parte (no necesariamente exigible en todos los casos) del proceso, en que se ve una diferencia entre lo obtenido por la venta del producto y la adquisición de los elementos necesarios para fabricarlos. De hecho, existen ciertas empresas que no obtienen ganancia o excedente, como es el caso de los Ferrocarriles del Estado. De acuerdo con nuestra definición, los Ferrocarriles son una empresa, es decir una unidad social que transforma recursos con el fin de producir un servicio concreto: transporte. Sin embargo, el producto total de la venta de su servicio no alcanza para adquirir todos los recursos que esta empresa necesita para poder operar. La diferencia (o ganancia negativa) es aportada por otros organismos (en este caso, por el Estado).

Por lo tanto, no podemos relacionar a la empresa exclusivamente con la ganancia, utilidad o excedente. Sin embargo, la obtención de excedentes es uno de los objetivos de la dirección de la empresa, y uno muy importante, ya que allí se obtienen finalmente los recursos para poder extender o ampliar la empresa. Un buen excedente permite asegurar la supervivencia de la organización y hacer de ella un sistema social estable.

Supongamos que usted con un amigo instalan un kiosco para la venta de diarios y revistas. De acuerdo con nuestra definición, ustedes han formado una empresa. Adquieren materiales (diarios y revistas), agregan su trabajo personal y entregan un producto que es el servicio de distribución.

Con el producto de las ventas pagan la mercadería (diarios y revistas) y la diferencia que queda es el "sueldo" de ustedes, del cual pueden destinar una parte para aumentar el negocio.

En resumen, entendemos por empresa, y con este concepto se desarrolla este libro, un sistema social, es decir, un conjunto de individuos organizados que busca alcanzar los objetivos que se ha fijado el sistema, al cual llega una corriente de insumos*, tanto humanos como materiales y financieros. Dentro del sistema estos insumos sufren una transformación para producir una corriente de bienes o servicios que se transan en el medio. El producto de esta transacción sirve para la adquisición de los insumos de entrada. Así el sistema social se mantiene en acción.

Desde este punto de vista, la empresa es mucho más general que el concepto particular de empresa privada, con fines de lucro. Bajo nuestra definición caen tanto las empresas privadas como aquellas que pertenecen al área mixta y al área social. También se incluyen en está definición las instituciones, servicios u organizaciones productoras de bienes tan diferentes como transporte, salud, educación, defensa, etc.

2. LAS FUNCIONES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Observemos ahora las diferentes funciones que debe cumplir la organización o el sistema social para llevar a cabo su acción y alcanzar sus objetivos de transformación de los elementos que recibe del medio y de entrega a ese mismo medio de un bien o de un servicio.

En primer lugar, tenemos una *función de producción,* es decir, toda la actividad concreta que se realiza para la fabricación del producto. Si pensamos en una empresa que produce galletas, la "función producción" está representada por los talleres donde se encuentran los hornos y el resto de las maquinarias que se requieren para la fabricación de galletas. En aras palabras, la "función producción" comprende desde la preparación de las masas hasta el empaque de las galletas terminadas. En esta función se busca la eficiencia técnica, es decir, que el producto sea fabricado dentro de las especificaciones dadas, cuidando la calidad.

La actividad productiva se organiza de diversas formas, por ejemplo: producción continua (cemento), producción en serie (automóviles) o producción a pedido (mueblería), de acuerdo con las características del producto final. El criterio que rige esta actividad es la productividad y la eficiencia. Esto lo vemos en todo tipo de empresas, grandes v pequeñas. El zapatero, al fabricar o producir, trata de utilizar su equipo y su tiempo en la mejor forma posible, de distribuir el trabajo entre él y sus ayudantes, de una manera tal, que le reporte el máximo provecho. El cartero, al efectuar el reparto de cartas, trata de organizar su ruta de modo que logre entregar el máximo de cartas en una distancia mínima.

Si observamos la organización del departamento de Producción, concluiremos que se trata de ordenar su actividad en la forma más lógica. Sin embargo, esta racionalidad y este orden en las actividades deben tomar en cuenta también al individuo que allí opera. El hombre y la máquina son elementos del proceso productivo. De la combinación óptima de ambos se logrará la producción más eficiente.

Un caso interesante sucedió en las minas de carbón, en Inglaterra. Estas minas eran operadas con tina mecanización mínima y con grupos de mineros, tres o cuatro, que trabajaban independientemente en los piques. Sin embargo, el avance tecnológico había desarrollado máquinas capaces de hacer el trabajo del hombre, quien sólo debía operarlas y controlarlas. Entusiasmadas con los resultados alcanzados en otras partes, las empresas mineras decidieron mecanizar al máximo la operación de extracción del carbón. Así se hizo. Se entrenó a la gente, se cambió de actividades a muchos mineros (no se despidió a ninguno), y se puso en operación el sistema.

El resultado fue catastrófico. La producción que se lograba con las máquinas era más o menos igual a la alcanzada sin ellas. Estudios posteriores demostraron que los mineros reaccionaron negativamente a la nueva organización de trabajo que destruía el grupo social que existía en las condiciones anteriores. Cuando se buscó (y se encontró) una organización tal que mantenía al grupo de mineros unido, pero operando ahora en forma mecanizada, se pudo apreciar las enormes ventajas que, desde el punto de vista de la producción, proporcionaban las máquinas.

Se puede decir que la función de producción se encuentra aislada del medio externo de la empresa. A la gente que aquí opera: obreros, capataces, supervisores, superintendentes, no les preocupa de dónde vienen los materiales que ellos transforman, ni tampoco el destino de los productos que ellos fabrican.

Les interesa tener siempre las materias primas que necesitan y que ellas correspondan a las calidades exigidas por el proceso de transformación para lograr un buen producto.

Son otras funciones las que se encargan de que Producción cuente con todos los elementos necesarios para fabricar el bien o servicio y también para sacar al producto de la empresa y transarlo en el medio externo. Estas son las *funciones de apoyo* y se llaman así pues básicamente su objetivo es apoyar al proceso productivo. Las unidades administrativas a cargo de las adquisiciones de materias primas (compras), las que se encargan de proveer a *Producción* del elemento humano (Selección y Contratación) y las que tienen la responsabilidad de obtener recursos financieros, son *unidades de apoyo.* Esto desde el punto de vista de la corriente de *entrada.*

En cuanto a la salida del producto, de ello se encarga la unidad administrativa de Ventas (otra función de apoyo) cuya finalidad es manipular el medio con el fin de "comerciar" el producto y obtener así los ingresos necesarios para que se puedan adquirir todos los elementos (materiales y humanos) necesarios para volver a producir. En este sentido, las funciones de apoyo no se encuentran aisladas del medio, sino que justamente operan y se desenvuelven en él. Tanto los compradores como los vendedores pasan normalmente la mayor parte de su jornada fuera de la empresa, ya sea visitando a clientes o a proveedores. Al proporcionarles los medios para la continuidad de la fabricación, cumplen con su misión de lograr que las unidades de producción sigan operando regularmente.

Una tercera función está dirigida hacia el elemento humano que labora dentro de la empresa, y la podemos denominar *función de mantención.* Su objetivo es lograr que las personas que trabajan en la empresa lo hagan efectivamente. No basta que una persona se encuentre físicamente presente en el lugar de trabajo, para que pensemos que efectivamente está trabajando. Puede estar pensando en otras cosas, en su familia, en algún problema personal, etc.

El hombre entra a trabajar a una empresa para obtener los medios de satisfacer sus necesidades personales. Ese es su objetivo básico. La empresa, por otro lado, le asigna un objetivo específico. Ahora bien, no siempre ambos objetivos coinciden; hay casos en que llegan a ser opuestos, surgiendo, entonces, los conflictos.

La función de mantención trata de evitar estos conflictos, induciendo al individuo a cumplir con los objetivos de la organización. La unidad administrativa que se preocupa fundamentalmente de esta misión es el Departamento de Personal, a través de sus diferentes funciones (Bienestar, Entrenamiento, Remuneraciones, etc.). Una de las condiciones que exige el individuo dentro de la organización es el conocimiento de las "reglas del juego". El está dispuesto a sacrificar parte de su libertad en la medida que sepa claramente qué se quiere de él. Esto no significa, por supuesto, señalar que el trabajo en sí es algo indeseado o penoso. Todo lo contrario; el realizar alguna acción, el entregar energías para construir, para hacer algo, es inherente al individuo. Todos estamos dispuestos a trabajar, todos lo deseamos, queremos crear, entregar o contribuir con nuestra capacidad y, servicio para mejorar nuestra sociedad. Sin embargo, para llevar a cabo esta entrega el trabajador también pide. El quiere saber, por ejemplo, qué se espera de él, cómo debe conducirse, cuáles son sus relaciones con el resto de la organización, en qué consiste su trabajo, para qué se hace, etc.

En este sentido, la función de mantención busca elaborar estas reglas del juego, tratando de que sean lo más claras posibles. Para eso establece una serie de normas escritas o verbales. Entre éstas tenemos los horarios, la distribución de los turnos, los ascensos, los despidos, los incentivos, etc. En la medida que existan estas normas, y que sean claras, todos sabemos a qué atenernos en situaciones determinadas. Como individuos, le tenemos un cierto temor al futuro, justamente porque es algo desconocido. En la medida que existan reglas del juego claras ese temor al futuro, esa incertidumbre, tiende a desaparecer, porque podemos imaginarnos cuál será nuestra "carrera" dentro de la empresa.

Si usted tuviera que escoger entre las dos empresas cuyas características se describen más abajo, ¿en cuál se quedaría?

EMPRESA A:

- Horario de trabajo claramente establecido.
- Política de ascenso bien determinada y bien clara.
- Política de bienestar igual que la anterior.
- Funciones y tareas claramente definidas y la responsabilidad y autoridad bien delimitada.
- Relaciones con superiores y subordinados bien específicas.

EMPRESA B:

- Horario de trabajo depende del criterio de los jefes.
- Política de ascensos también depende del criterio de los supervisores. No existen reglas generales.
- Política de bienestar. Continuamente variando siendo imposible prever cuál será el tratamiento que se nos dará en un caso particular.
- Autoridad y responsabilidad confusas. Existen mandas múltiples, vario, jefes nos dan órdenes y a veces no sabemos cuál cumplir.

Parece lógico que nos decidamos por la Empresa A, ¿verdad? En esa empresa nosotros podemos actuar con mayor seguridad, pues sabemos bien qué sucederá con cada una de nuestras actividades. En la segunda empresa estaremos inciertos, nunca sabremos o podremos adivinar lo que pasará.

Ahora bien, para que una empresa pueda llegar a tener un claro y definido conjunto de normas es importante que no ocurran muchos *cambios*, es* decir, que las políticas generales se mantengan por espacios de tiempo más o menos largos, que los procedimientos de trabajo también sean más o menos permanentes. Desde este punto de vista, la unidad de personal trata de evitar los cambios, ya que es difícil entonces establecer normas claras y definidas y también engorroso el enseñárselas al personal para que actúe conforme a ellas. Por estas razones, esta función adquiere un cierto carácter conservador, al tratar de mantener la situación actual, evitando los cambios. Es más bien evolucionista que revolucionaria.

Una cuarta función de la organización es la de *adaptación.* La empresa se desarrolla en el medio que la rodea. No puede desentenderse de él. Más aún, recibe sus influencias, es decir, el medio modifica a la empresa, y también la empresa modifica al medio. Por ejemplo, el medio, a través de otras organizaciones impone ciertas condiciones a la organización que la obligan a modificarse. Tenemos el caso de la ley de Inamovilidad Esta es una acción desarrollada fuera de la empresa, pero que la afecta de inmediato. Otros ejemplos son los reglamentos municipales que en cierta forma determinan la localización de la fábrica, la creación de los sindicatos por ley, etc. Las negociaciones colectivas a nivel de industria y no de empresa ejemplifican en forma clara nuestra idea. En estas negociaciones ya la empresa no trata directamente con sus empleados, sirve que los contactos se realizan ahora a un nivel más alto, al nivel de la industria, que es la suma de todas las empresas que fabrican un producto determinado (por ejemplo, la industria del calzado, de la madera, etc.).

A su vez, la empresa modifica al medio. No cabe la menor duda que el hecho de haber levantado la usina de Huachipato en el lugar que se hizo, sirvió para modificar ese medio. Lo que antes era una playa y potreros verdes, hoy día se encuentra convertido en un gran complejo industrial, en que las construcciones de cemento, las chimeneas y los caminos pavimentados han reemplazado a los árboles y a los senderos.

Una de las características más sobresalientes del medio que nos rodea es el cambio. Vivimos en una edad de cambio. Cambios sociales, políticos, económicos; cambios en el gusto y preferencia de las personas; cambios tecnológicos, y éste es un cambio violento, muy rápido.

Sin duda estamos viviendo un cambio revolucionario, debido básicamente al enorme crecimiento del conocimiento humano. Este conocimiento está desarrollando más y más técnicas y mecanismos que, puestos al servicio del hombre, tienden a ayudarlo a vivir mejor. Por ejemplo, se está actualmente produciendo un cambio en la dirección de las empresas. De

un tipo de dirección autoritaria se está pasando a una dirección participativa. Una empresa particular no puede quedar fuera de este cambio. Si así lo hiciese, es probable que su función de mantención (es decir, todas esas técnicas que persiguen que el individuo realmente trabaje dentro de la empresa en el logro de su objetivo), fracase lamentablemente, determinando así la muerte de la empresa.

La función de adaptación estudia justamente los cambios que se están produciendo en el medio, con el fin de introducirlos dentro de la empresa. Una unidad administrativa que claramente cumple con esta función es el Departamento de Estudios de Mercado. Su función es averiguar qué es lo que la gente quiere (estudiar el cambio en los gustos y en las preferencias), con el fin de que la empresa produzca precisamente eso que la gente desea. El Departamento de Estudios de Mercado de una fábrica de calzados trata de averiguar qué tipos de calzados desean loa consumidores. Un departamento similar en una fábrica textil trata de determinar las telas y los colores que prefieren los consumidores, etc.

Otra unidad administrativa que también estudia los cambios que se producen en el medio, es el Departamento Técnico, dedicado a estudiar los nuevos adelantos tecnológicos (las nuevas máquinas) que están saliendo al mercado, relacionadas con el producto específico que fabrica esa empresa.

Una unidad que trata de influir en el medio, es decir, que apera en el sentido inverso a las anteriores es la de Publicidad y Promoción, cuyo objetivo es cambiar los bustos de los consumidores e inducirlos a consumir el producto o servicio que esa empresa en particular elabora. En este sentido es nítido el cambio de bustos que Coca-Cola y Pepsi-Cola han producido en nuestro medio.

Si observamos a estas cuatro funciones: producción, apoyo, mantención y adaptación, podremos ver que cada una tiene tareas especiales y objetivos concretos. Sin embargo, todas son necesarias para la supervivencia de la empresa. Son indispensables pues son *interdependientes. Producción* no puedo funcionar si *Apoyo* no la provee de los materiales necesarios (tanto humanos corno materiales). La unidad de *Ventas* operará deficientemente si las unidades de *Adaptación* no le indican los tipos de productos que debe vender (y a *Producción* los que debe producir) porque eso es lo que la gente quiere. Si las personas no se deciden a trabajar, nada sacaremos con poseer máquinas de último modelo o haber determinado qué productos fabricar v mantener toda la materia prima en bodega.

Es necesario, entonces, que *todas* estas funciones se desarrollen con tal armonía y coordinación que toda la empresa opere en forma eficiente. Por lo tanto, cada unidad administrativa, al tener su propio objetivo bien definido, tratará de alcanzarlo lo mejor posible. Los vendedores se esforzarán por vender el máximo, el departamento de estudios de mercado identificará el producto que, la gente quiere y procurará implantar el cambio. En este esfuerzo por cumplir mejor sus objetivos, fácilmente se cae en problemas que se generan en los otros departamentos.

Decíamos que los vendedores venderán todo lo que puedan. Con ese predicamento, es muy posible que vendan mucho más de lo que la empresa es capaz de producir. Quizás el nuevo producto patrocinado por el departamento de estudios de mercado tenga tales características, que sea necesario no sólo disponer de nuevas máquinas, sino también preparar a la mano de obra para producirlo.

Es preciso, pues, que exista una quinta función que dirija, controle y coordine las actividades de estas cuatro funciones. Y esta quinta función es la Administrativa.

*Se entiende por insumos los elementos necesarios para fabricar algún producto.

*Al referirnos a cambios queremos significar aquellos no deseados o no comprendidos, desde el primo de vista del trabajador que participa en el sistema.

3. LA ADMINISTRACIÓN

En el capítulo anterior destacábamos la necesidad de "administrar" la empresa con el fin de que ésta alcance los objetivos que sus participantes le han fijado.

Administrar una empresa es lograr que se hagan las cosas que deben hacerse en esa unidad económica. Observábamos que a la empresa llega una cantidad de recursos, materiales humanos, financieros, etc. Estos recursos, para que puedan ser transformados en el bien o servicio que esa empresa en particular produce, deben ser "administrados".

Pensemos en nuestro hogar. También a él llevamos recursos. El marido con su trabajo aporta el recurso financiero, además de su propio trabajo en el hogar; la esposa aporta su trabajo; los hijos el suyo. También ingresa a la casa una serie de productos concretos: alimentos, vestuario, ocasionalmente, muebles. Estos recursos tienen como objetivo proporcionar a los miembros de la familia la estabilidad y la mantención física y espiritual.

Sin embargo, para alcanzar esos objetivos, los recurso tienen que ser "administrados". ¿Quién administra el hogar?. Aunque tanto el esposo como la esposa tienen esa responsabilidad, es, generalmente, la mujer la que toma directamente a su cargo la administración del hogar. Observemos su conducta. ¿Cuáles son sus tareas? Desde luego, se encarga que las cosas se hagan (está administrando). ¿Cómo lo hace? Parte de su trabajo específico consiste en preparar los alimentos, salir de compras, componer la ropa, cuidar a los niños. Pero otro aspecto consiste en dirigir al resto del grupo familiar en tareas concretas que ella le asigna. Le pide a la hija que haga ciertas compras y *vigila* que esto se cumpla: le pide al hijo mayor que le ayude a su hermano menor a hacer las tareas; le pide al marido que pase a pagar la cuenta del almacén (o el dinero para hacerlo ella); piensa en lo que se va a hacer de comida al día siguiente. Muchas actividades de la dueña de casa no se caracterizan por un trabajo específico (hacer ruta cosa), sino que representan un trabajo para lograr que se obtengan ciertas cosas mediante el esfuerzo ajeno. (Por ejemplo, que la hija compre; que el hijo mayor ayude a su hermano, que el marido pague una cuenta). Este tipo de trabajo es el que denominamos trabajo de administración o de dirección.

Si pasamos del hogar a la empresa, nos encontraremos con que el trabajo de los administradores, desde el capataz hasta el gerente, consiste básicamente en eso: lograr que se hagan las cosas o que se alcance un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo v la coordinación de otras personas.

Si observamos el trabajo de un capataz, veremos que le entregan un objetivo concreto: producir un número determinado de piezas. El no las produce; quienes lo hacen son los operarlos que están en las respectiva máquinas. El capataz ordena y distribuye el trabajo, coordina los esfuerzos, instruye o explica o soluciona los problemas que se presentan, antes o durante el desarrollo del trabajo, vigila y controla el avance y el resultado alcanzado.

Si examinamos ahora otros puestos ejecutivos o administrativos de la empresa, veremos que quienes los ocupan se encuentran desarrollando una actividad similar a la del capataz y a la de la dueña de casa. Evidentemente que habrá diferencias en la cantidad de responsabilidad, en el tipo de trabajo cuya ejecución debe lograrse, etc., pero su actividad tiende a ser la. misma.

Podemos entonces clasificar las actividades que, en su conjunto, conforman el trabajo de un administrador. Si recordamos la descripción que hemos hecho del trabajo de la dueña de casa y la del capataz, llegaremos a la conclusión que la actividad del administrador comienza cuando le encomiendan un trabajo que la unidad a su cargo debe cumplir. En otras palabras, cuando se le asigna un objetivo.

Dado el objetivo, el administrador debe estudiar cómo se va a realizar el trabajo o lo que hay que hacer para alcanzar el objetivo. Cuenta con ciertos recursos materiales y humanos, y planifica la actividad. En mayor o menor grado trata de determinar la forma cómo se llevará a cabo el trabajo, considerará sus etapas y procurará anticiparse a los problemas que puedan

surgir durante el desarrollo de la actividad. Puede dividir la orden de producción y fijar, calendario en mano, las distintas fechas en que cada parte de la orden debe estar hecha.

Una vez que tenemos un plan o programa de acción, producto de nuestra actividad de planificación, entramos a organizar los medios de que disponemos, tanto materiales, financieros como humanos, y asignamos tareas y responsabilidades. La dueña de casa encomienda ciertas tareas a su hija y otras al marido. El capataz distribuye la tarea entre sus diferentes subordinados.

Ya tenemos a la empresa lista para alcanzar los objetivos asignados. Es necesario ponerla en marcha. Entregadas las tareas a los miembros de la unidad, de acuerdo con el plan, debemos comenzar con el trabajo real. Y junto con dar la orden de partida, el administrador permanece junto a su equipo guiándolo, motivándolo para seguir adelante con el trabajo, comunicándole todas las informaciones que le pidan o que él estime necesario dar cuando se presentan problemas imprevistos. En una palabra, dirige la actividad de los miembros de la unidad para el logro de los objetivos, observa cómo se va ejecutando la tarea, compara continuamente lo que dice el plan con lo que se va produciendo en la realidad.

Hay aquí un trabajo de control necesario para rectificar a tiempo aquellas actividades que comienzan a desviares de los planes originales. También hay urca actividad de control una vez que el objetivo ha sido alcanzado. ¿Se cumplió con el programa? ¿Se alcanzó el objetivo? Si no fuera así ¿por qué?. Y en ese *por qué* se encierra toda una gama de modificaciones tanto de objetivos y de planificación como de organización o de dirección, con el fin de aprovechar esa experiencia y poder cumplir con la tarea en la próxima oportunidad.

Como se ve, la actividad del administrador es un verdadero círculo, que comienza con el objetivo, pasa por la planificación, sigue en la organización, dirección y control, para comenzar nuevamente en el objetivo.