

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION

I.I. Definición de la administración: su naturaleza y propósito

La administración es la disciplina científica que tiene por objetivo el estudio de las organizaciones constituyendo una sociotecnología encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales tecnológicos y del conocimiento de una organización.

Se considera que el padre de la gestión administrativa es Henri Fayol (1841-1925), un francés que trabajaba para una empresa minera de carbón.

La teoría administrativa de Henri Fayol, afirmaba que se debía poner más énfasis en la gestión organizacional y los factores humanos de comportamiento para la misma.

De este modo, el enfoque principal es cómo está estructurada la gestión de la organización y qué tan bien están organizados los individuos en ella para realizar las tareas.

Si bien Fayol abrió camino para entender el proceso administrativo a fondo, son diversos los autores que han contribuido, y siguen contribuyendo, a detallar cada uno de los elementos implicados, cómo se relacionan entre sí y cuáles son sus alcances.

Ahora veamos lo que es la administración según varios autores:

Según Ezequiel Ander Egg

El sociólogo argentino Ezequiel Ander, lo define como: "Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades".

Según Henry Sisk y Mario Sverdlik

"Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos"

Según Lourdes Münch

La administradora egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México, expresa que la administración "es el proceso por el cual la planificación, la organización, dirección y control se encarga de poder tener los objetivos de una empresa muy claros para poder adquirir buenas ganancias".

Administración es la actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con los que cuenta una organización, lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales. Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz. Además de generar un ambiente de comunicación abierta,

I.2.Administrar: ¿ciencia o arte?

Administrar, como todas las demás prácticas —medicina, composición de música, ingeniería, contabilidad o incluso el beisbol—, es un arte, es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación; sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor si utilizan el conocimiento organizado de la administración que constituye una ciencia. Entonces, si la práctica de la administración es un arte, el conocimiento organizado que subyace a esta práctica puede llamarse ciencia.

1.3. Características de la administración

Dentro de las características de la administración, encontramos las siguientes:

Universalidad. Se aplica a todo organismo social, público o privado, e internamente en todos los niveles de responsabilidad.

Especificidad. Al igual que todas las ciencias del conocimiento, además de ser universal, es específica, de acuerdo con las necesidades de cada organismo. Tiene características que la hacen única y la distinguen de otras ciencias; aunque se auxilia de las disciplinas jurídicas, económicas, contables, etcétera.

Unidad temporal. Para su estudio académico, las fases o etapas de la práctica administrativa se analizan de manera específica, pero se aplican una y todas a la vez. Cuando planeamos, estamos también organizando, dirigiendo y controlando; cuando dirigimos, planeamos, organizamos y controlamos, y así sucesivamente con las otras etapas.

Unidad jerárquica. Todas las personas que tienen el carácter de “jefe” dentro de un organismo social, de una u otra forma participan de la administración, de acuerdo con su nivel jerárquico y el grado de responsabilidad conferido.

Instrumental. La administración en sí misma constituye un instrumento para llegar a un lugar (fin, objetivo, meta), pues su propósito es llegar a resultados correctos y con eficiencia y efectividad, previamente establecidos.

Flexible. La administración es flexible en tanto se adapta a las necesidades particulares de un organismo social, actuando en función de los requerimientos del organismo.

Intangible. Se trata de un proceso que solamente puede ser evaluado a través de los resultados obtenidos.

Vinculante. La vinculación se da en función de lo que aporta cada miembro del organismo social, en persecución de un objetivo u objetivos comunes, a través de la asignación de roles, actividades, procesos y áreas encargadas de su ejecución.

Diversa. Se refiere a que quien la ejerce, a su vez, asume diferentes roles.

I.4. Principios de la administración

1. **División de trabajo.** Es un acto de orden natural que tiene por objeto llegar a producir más con el mismo esfuerzo. Se aplica a todos los trabajos en los cuales se involucra un número equis de personas que requieren varias clases de capacidades. Trae como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

2. **La autoridad.** Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe a la autoridad sin la responsabilidad.

3. **La disciplina.** La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

4. Unidad de mando. Un subordinado debe recibir órdenes sólo de un superior; este principio es de autoridad única.

5. Unidad de dirección. Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.

6. Subordinación del interés particular al interés general. En una empresa existen todo tipo de intereses; de hecho, cada empleado tiene unos intereses particulares que en ningún caso deben prevalecer sobre el interés general de la empresa. El enfoque está dirigido a los objetivos de la empresa y no a los del individuo.

7. Remuneración del personal. Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución. La remuneración del personal es el precio del servicio prestado.

8. Centralización. Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible; en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales y esto no permite centralizar la toma de decisiones.

9. Jerarquía o cadena escalar. Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando.

10. Orden. Todos los empleados de la empresa deben disponer de los recursos adecuados para poder trabajar correctamente. Cada empleado debe ocupar el puesto más adecuado a sus capacidades. El orden es un factor clave en toda empresa, tanto a nivel social como físico.

11. Equidad. La equidad no exige ni la energía ni el rigor. Exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad. El deseo de equidad y el deseo de igualdad son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato con el personal. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

12. Estabilidad del personal. La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización.

13. Iniciativa. Es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar. La organización debe ser lo más flexible y permeable posible, así sus elementos podrán tener la convicción de manifestarse.

14. Unión del personal o espíritu de equipo. Este principio promueve el trabajo en equipo, la colaboración, la participación y la unidad entre los empleados. El espíritu de cuerpo contribuye al desarrollo de la cultura de empresa y favorece la confianza entre todos los empleados y el entendimiento.

Estos 14 principios de Fayol están pensados para la correcta administración y dirección de empresas.

I.5. Definición, funciones y habilidades del administrador

El administrador es el responsable de todos los recursos de una empresa, es aquél que tiene bajo su responsabilidad el logro de los objetivos de cualquier organización. Dentro de las organizaciones, el administrador puede ser un contador, ingeniero, abogado, etcétera, que tiene como responsabilidad la empresa, despacho u organización laboral en que se desempeñe.

Los administradores son individuos con características comunes que en una organización dirigen y supervisan las actividades de otros.

Funciones

Las funciones que realizan los administradores proporcionan una herramienta útil para organizar el conocimiento administrativo. Todas las ideas, creaciones, etc. pueden clasificarse en las funciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Así, las funciones del administrador están definidas por algunas características, como los niveles jerárquicos en los cuales se desenvuelve, puestos que desempeña en dichos niveles, así como la responsabilidad que juega en los objetivos y estrategias de la organización.

Actividades interactivas. El administrador tiene una relación permanente con los individuos que influyen dentro y fuera de la organización, por lo tanto, tiene que cumplir con los siguientes papeles:

Interpersonales

Líderes. Al desempeñar esta función, los gerentes se relacionan con los miembros del grupo, motivan y estimulan a los subordinados

De enlace. Cuando sirven como vínculo entre su organización y otras organizaciones, o de su unidad con otras unidades dentro de la organización en que laboran.

Informativas

Monitor. El administrador se encarga de vigilar el flujo de la información.

Diseminador. El administrador propaga la información entre otras personas.

Vocero. El administrador sirve como vocero para las personas que están fuera de sus unidades.

Resolutivas

Empresario. Los administradores buscan mejorar activamente el desempeño de sus unidades, iniciando cambios planificados para adaptarse a los cambios en el ambiente.

Manejador de conflictos. Tratan con los problemas y presiones que se les imponen: huelgas, rupturas de contratos, escasez de materiales, quejas y agravios.

Asignador de recursos. Los gerentes deciden por qué, cuándo, cómo, para qué y a quién van a ser asignados los escasos recursos organizacionales; el presupuesto es un ejemplo.

Actividades personales. El administrador es un ser humano; tiene familia, problemas y conflictos personales. Por lo tanto, tiene que administrar su vida y su tiempo, desarrollar su propia carrera y resolver sus asuntos personales.

Disciplinas que contribuyen al campo de la administración y empresa.

Ciencias sociales: Son el conjunto de disciplinas que se encargan de estudiar, de forma sistemática, los procesos sociales y culturales que son producto de la actividad del ser humano y de su relación con la sociedad.

Psicología: La administración y psicología brindan técnicas para favorecer al empleado, permitiéndoles desarrollar su creatividad y aumentar la capacidad del manejo de situaciones difíciles.

Sociología: La sociología intenta aportar un marco algo más global al considerar a la empresa como un sistema social, es decir, un todo donde actores sociales establecen relaciones e interactúan con unos recursos y con un entorno.

Derecho: Para los administradores, el conocimiento de las diversas ramas del derecho es elemento primordial, aunque tenga asesores especializados, debe conocer los campos y las aplicaciones básicas del derecho, por ejemplo: Derecho civil, por cuanto a contratos se refiere.

Economía: la empresa es una colectividad de carácter económico y financiero ninguna empresa toma decisiones importantes sin tener en cuenta el clima general de la economía; inflación, la paridad peso-dólar, la capacidad productiva, industrial, mano de obra y demografía, los precios y los salarios

Contabilidad en la Administración

La Contabilidad es un sistema que brinda información a la administración con el fin de facilitar sus funciones en la planeación y toma de decisiones, que le permitan diferenciarse de otras empresas.

La contabilidad es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras. con la Contabilidad conoceremos, el detalle de los movimientos de entrada y salida, y las existencias o saldos de los diferentes rubros, departamentos, materias, productos, etc. La administración se encarga, de optimizar el uso y aplicación de ellos.

La administración en el mundo antiguo.

El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en China, Egipto, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado.

China

Esta cultura sobresalió basándose en el comercio y en la especialización del trabajo para lograr mayor eficiencia. El trabajo organizado hizo posible la construcción de la gran muralla china.

Administración egipcia

La historia nos demuestra que la mayor parte de las iniciativas militares, sociales, políticas y religiosas, tuvo una estructura orgánica piramidal. Sin embargo, aunque la forma no fue muy regular, esa pirámide refleja una estructura jerárquica que concentra en el vértice las funciones de poder y de decisión.

Grecia

La aportación que dio Grecia a la administración es grande y fue gracias a sus filósofos que algunos conceptos prevalecen aún. Sócrates. Utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia. Platón. Analizó los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo sociocultural del pueblo griego.

Roma

La organización de Roma repercutió significativamente en el éxito del imperio romano y aunque no quedan muchos documentos de su administración, se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico de importancia para el estado. Conquistadores atrevidos, cultivadores y comerciantes prudentes, los romanos manejan con igual ardor la espada que el arado, de esta manera engrandecen sus territorios e implantan una administración encargada de fomentar su desarrollo

Administración moderna

Kaizen (Mejora Continua): Es una filosofía de trabajo japonesa, que se enfoca en los procesos, buscando hacer que estos sean más efectivos, eficientes y adaptables. La base milenaria de esta filosofía es: "¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!".

Calidad total: Es una estrategia de gestión que implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece. Es también conocida como TQM (Total Quality Management) y está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización.

Empowerment: Traduce algo así como "Empoderamiento" y es una herramienta administrativa muy poderosa a través de la cual una organización le otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, delegan poder y autoridad a sus empleados.

Downsizing: Es una herramienta de reestructuración empresarial que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a lograr su tamaño óptimo y la estructura adecuada. A través del Downsizing las empresas llevan a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional.

Coaching: Es definido como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias organizaciones.

Just in time: Literalmente quiere decir "Justo a tiempo" y hace referencia a una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. A través de esta filosofía se busca que la entrega de materias primas o componentes a la línea de fabricación lleguen "justo a tiempo" a medida que son necesarios.

Outsourcing: También conocida como "Subcontratación" o "Tercerización" y consiste en la contratación de una agencia externa para que se encargue de operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

Kanban: Es una herramienta que funciona como un sistema de información para controlar de modo armónico la fabricación de los productos necesarios en la cantidad y tiempo necesarios en cada uno de los procesos que tienen lugar tanto en el interior de la fábrica, como entre distintas empresas.
logrando mayores niveles de productividad.

Inteligencia emocional: No hay algo más poderoso para un líder que poder entender las emociones propias y las de los demás para poder influir sobre ellas. Estudios recientes han demostrado que aquellas empresas dispuestas a trabajar en emociones positivas para sus empleados, logran mayores niveles de productividad y competitividad.

Reingeniería: Esta herramienta propone hacer cambios radicales en los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez, tiene el objetivo de ayudar a las empresas a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementario de las apuestas estratégicas y políticas.

Administración contemporánea

La administración contemporánea ha sido desarrollada mediante una serie de teorías que buscan mejorar la productividad en las empresas. Se trata de un concepto que procede en gran medida del siglo XX. Sin embargo, las teorías sobre esta materia tienen sus antecedentes en pensadores anteriores, especialmente los que surgieron a partir de la Revolución Industrial

¿Porque la administración formal surge después de la revolución industrial?

Teoría administrativa. Surgimiento y evolución

Enfoque clásico

La teoría clásica de la administración, llamada también corriente fayolista en honor a su creador Henry Fayol, se distinguió por su enfoque sistémico integral, es decir, sus estudios abarcaron todas las esferas de la empresa, ya que para Fayol era muy importante tanto vender como producir, financiarse como asegurar los bienes de una empresa.

Administración científica

Los creadores de esta escuela son Frederick W. Taylor y Henry L. Gantt, quienes, a principios del siglo pasado, en los Estados Unidos, determinaron las bases de la administración científica. A esta corriente se le llama administración científica por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrolló investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del personal. La principal objeción a esta escuela es la preponderancia que se otorga al éxito económico, en lugar del bienestar físico y mental del trabajador. Derivado del resultado de las aportaciones anteriores, se estableció una organización racional del trabajo, cuyos elementos centrales son:

1. Establecer el estudio de movimientos.
2. Disminuir la fatiga por el uso del cuerpo humano, distribución física del sitio de trabajo y desempeño de las herramientas y del equipo.
3. Dividir el trabajo y especializar al obrero, ejecutar una sola tarea.
4. Diseñar cargas y tareas para las actividades a efectuar.
5. Incentivo salarial y premio por producción, pago por destajo.

Teoría general de la administración (TGA)

El concepto teoría general de la administración (TGA) está formado por dos corrientes de estudio. La primera permite conocer todo lo relacionado al análisis de las organizaciones (entidades lucrativas y no lucrativas que conforman la estructura social en donde vivimos). La segunda se enfoca a la práctica profesional del administrador, examina los procesos, instrumentos y herramientas que le ayudan a ser más eficiente en su trabajo

1. Tareas

2. Estructura

3. Personas

4. Ambiente

5. Tecnología

los enfoques de la TGA están en todos los rincones de nuestra organización, ya sea para solucionar cualquiera de las variables descritas (tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente) o para darles una interacción que permita enfrentar el desafío de los escenarios económicos, políticos y sociales de nuestra sociedad.



Escuela Empírica

Es un modelo que analiza la gestión a través de la experiencia. Como un estudio de la práctica, crea una generalización, pero habitualmente como un medio para enseñar la experiencia al profesional o al estudiante. Es la escuela administrativa que busca conseguir los resultados deseados a través de la aplicación de un esquema adquirido de ejemplos que ya han sido comprobados y su éxito se puede confirmar.

Escuela Estructuralista

Los antecedentes de esta corriente se encuentran en la aplicación de la Sociología. Las escuelas científica y humanística habían considerado a la empresa como una entidad auto sostenible, donde todas las situaciones buenas o malas se daban dentro de la misma y se resolvían por mandato interno. Esta visión cambió favorablemente con la aparición de la escuela Estructuralista.

Implica estructurar una organización en una jerarquía. estipula que la organización y sus miembros deben ser gobernados por leyes claramente definidas, racionales y legales.

Escuela de Sistemas

No hay elemento físico o químico independiente, ya que todos están integrados en unidades relativamente interdependientes. Comprender la organización como un todo es tarea de un análisis sistémico, por eso la Teoría General de Sistemas (TGS) es fundamental en el pensamiento administrativo.

Un sistema es concebido como el conjunto de elementos interdependientes e interactuantes encaminados al logro de un objetivo en común.

Abraham Maslow

Abraham H. Maslow (1908-1970), psicólogo y consultor norteamericano, fue uno de los mayores especialistas en el estudio de la motivación humana.

En la base se encuentran las fisiológicas o inferiores; y en la cima, las de autorrealización o elevadas.

- a) **Fisiológicas.** Comer, dormir, abrigo, deseo sexual, entre otras. Son necesidades instintivas y nacen con el individuo, se relacionan con la preservación de la especie.
- b) **De seguridad.** Indican la preocupación por la estabilidad y protección contra todo lo extraño que amenace los intereses de la persona.
- c) **Sociales.** Cuando las necesidades primarias o fisiológicas se encuentran satisfechas, el individuo tiene la necesidad de afiliación, asociación, participación, afecto, amor. Pero si no se cubren, se vuelve hostil, antagónico e inadaptado con los que le rodean.
- d) **De estima.** Es la posición, el estatus en que se valora el individuo. Comprenden la autopercepción, autoconfianza, deseo de fuerza y confianza frente al mundo, independencia
- e) **De autorrealización.** Son las más elevadas y se hallan en la cima de la pirámide. El individuo se pone retos en todo lo que emprende; la mejora continua y la calidad en todo lo que realiza son sus cartas de presentación; viaja constantemente y genera una dinámica en todos sus actos.

Según Maslow, la satisfacción de necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) no produce comodidad, al contrario, desata una serie de disgustos, ya que las necesidades secundarias van a presionar al individuo.

Las personas no dejan de desear, por ello las necesidades secundarias empiezan a adquirir poder de motivación.

Las personas no pueden quedarse en un nivel durante mucho tiempo, incluso pueden regresar de un nivel superior a uno completamente inferior. Un ejemplo clásico de esta situación es la amenaza de la pérdida del trabajo.

Frederick Herzberg

Autor de la Teoría de los Dos Factores o Teoría Dual de la Motivación, Herzberg llevó a cabo un estudio de las actitudes en el trabajo de doscientos ingenieros y contadores. Colocó las respuestas manejando dieciséis factores en dos partes (izquierda y derecha). En el lado derecho reunió los factores relacionados con la satisfacción del trabajo; y en el izquierdo, los de insatisfacción. Así nació la Teoría de los Dos Factores

- 1) **Factores higiénicos.** Llamados también factores extrínsecos, se localizan en el medio ambiente que rodea al puesto y a la persona: abarcan las condiciones en que desempeña su trabajo. Están fuera del control del trabajador, ya que son administrados y decididos por la empresa: el salario, beneficios sociales, dirección o supervisión, reglamentos internos, etcétera.

- 2) **Factores motivacionales.** Conocidos también como intrínsecos, están relacionados con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el trabajador. Los controla la persona, puesto que atañen a lo que hace o desempeña. Involucran los sentimientos concernientes al crecimiento individual, responsabilidad, reconocimiento profesional y autorrealización.