



Mi Universidad

LIBRO

Sistemas Administrativos

Doctorado en Educación

Myreille Eréndira Rodríguez Alfonso

Periodo: Septiembre – Diciembre 2020

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Sistemas administrativos

Objetivo de la materia: El alumno conocerá a fondo la evolución del pensamiento administrativo, la necesidad de hacer investigación en materia administrativa en nuestro país, asimismo profundizará sus conocimientos de los diferentes tipos de escuelas .

UNIDAD I: EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

I.1 Antecedentes de la administración.....	8
I.2 La administración y sus perspectivas.....	14
I.3 Administradores y administración.....	15
I.4 Trabajo del administrador.....	17
I.5 Procesos gerenciales.....	18
I.6 Funciones administrativas.....	19
I.7 Roles administrativos.....	22
I.8 El administrador como solucionador de problemas	25

UNIDAD I

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Objetivo: Identificar, conocer y analizar, los fundamentos del pensamiento administrativo desde los fundamentos hasta el quehacer del administrador actual, entendiendo las perspectivas, funciones, roles y los niveles en que se desarrollan dentro del proceso administrativo.

I.1 Antecedentes de la administración

Para entender la administración se debe conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer la tradición y su origen.

La administración aparece desde que el ser humano comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la disciplina es un acontecimiento de primera importancia en la historia social. El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las entidades sociales partiendo en la época prehispánica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Si se pudiera repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en agrupaciones formales ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes, mucho antes de que el término "administración" hubiera aparecido y se hubiera definido.

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes.

La administración, tal como la conocemos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, economistas, ingenieros, estadistas y otros, entre los que se incluyen empresarios, que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades. Siendo así no es de extrañar que la administración moderna utilice ampliamente ciertos conceptos y principios descubiertos y empleados en las ciencias matemáticas (incluso en la estadística), en las ciencias humanas (psicología, sociología, biología, educación, etc.), en las ciencias físicas (física, química, etc.), así como en el derecho, la ingeniería, etc. La agrupación de las diversas corrientes de pensamiento histórico, es básica como cultura administrativa, ya que representa los antecedentes del desarrollo de la administración y su transformación paulatina por lo que su cuerpo doctrinal, no es el resultado de investigaciones y experiencias recientes, sino que por lo contrario se remontan hasta los mismos inicios de la humanidad. De esta forma, la administración nace y se desarrolla a través de la necesidad de los individuos de coordinar sus propósitos y esfuerzos, para realizar tareas rudimentarias, pero vitales que no podrían haber realizado solos. El ejemplo de las primeras manifestaciones administrativas se presenta: "cuando dos hombres quisieron mover una piedra que ninguno podía desplazar por sí solo".

La Administración en la Época Antigua

La aparición del hombre representa una de las más grandes transformaciones operadas en el desarrollo de la naturaleza y esta transformación se consumó cuando los antepasados del hombre, comenzaron a producir instrumentos de trabajo y surgió la sociedad humana en la que el hombre primitivo vivió principalmente de la recolección de alimentos y de la caza, el descubrimiento del fuego, representó un avance en la lucha contra la naturaleza. Fueron representativas: La edad de piedra, la edad de bronce y la edad de hierro. Con la invención del arco y la flecha y el progreso de la caza, surgió la ganadería primitiva y con ello se

desarrolló "la agricultura primitiva". El tipo de producción de bienes era primitivo y no creaba excedentes que arrojará plusproducto, la distribución era igualitaria y sólo suficiente para satisfacer necesidades.

Sociedad primitiva

Uno de los avances de la sociedad primitiva, fue la coordinación de esfuerzos y la división natural del trabajo con arreglo al sexo y edad entre hombres y mujeres; adultos, niños y ancianos. La agrupación de estos seres primitivos, dio paso a la formación de las hordas o gens, que consistían en un grupo de unas decenas de personas unidas por vínculos de sangre y varias hordas o gens formaban los clanes y la unión de éstos conformaban la tribu, que era una "forma superior de organización de la sociedad primitiva". En esta era también llamada matriarcado, la mujer desempeñó un papel muy importante y definitivo, desempeñándose como jefe de las gens, ya que el parentesco se computaba por línea materna, debido a que al vivir en promiscuidad sexual y al mantener relaciones sexuales entre distintas mujeres y distintos hombres, cuando también mataban a las niñas, se propició una gran escasez del sexo femenino, por lo que entonces el parentesco solo se podía identificará por línea materna y esta era al desarrollarse dio paso al patriarcado, en donde el varón se convirtió en jefe de la sociedad gentilicia y el parentesco se computó por línea paterna.

El hombre, al darse cuenta de las bondades de unir esfuerzos para lograr objetivos comunes, dio inicio a las bases del esfuerzo cooperativo que se convirtió en consciente y sistemático, evolucionando racionalmente conforme a la inteligencia y las consecuentes necesidades del hombre.

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. La teoría de la estructura jerárquica no es nueva: Platón, Aristóteles, Hammurabi, etc., ya hablaban de ella. La Biblia nos cuenta consejos de Jetró,

suegro de Moisés y sacerdote de Madián, quien notando las dificultades de su yerno para atender al pueblo y juzgar sus querellas, después de esperarlo todo un día en una fila, con el fin de conocer sus decisiones para cada caso, le preguntó a Moisés: ¿Qué es esto que haces tú con tu pueblo? ¿Por qué te sientas tú solo, y todo el pueblo aguarda de pie delante de ti, desde la mañana hasta el atardecer? A lo que respondió Moisés: Porque el pueblo viene a mí para consultar a Dios. Cuando tiene alguna querella viene a mí para que yo juzgue entre uno y otro, y le haga saber los mandamientos y las leyes de Dios. Jetró entonces lo amonestó: No es bueno lo que haces. Sin duda, desfallecerás, y también este pueblo que está contigo, pues el trabajo es muy pesado para ti; no podrás hacerlo tú solo.

Régimen esclavista

Con la aparición de la agricultura y la ganadería, se dio la primer división del trabajo en agricultores y ganaderos, que intercambiaban los productos que unos y otros producían y necesitaban para sobrevivir, al surgir los oficios especializados, como los de tejedor, herrero, alfarero, etc., se dio la segunda división del trabajo y con ello a través de las guerras entre las tribus, se dio paso al régimen de la esclavitud. El desarrollo de las fuerzas productivas y el nacimiento de la propiedad privada condujeron a la desintegración de las gens. La comunidad gentilicia, fue desplazada por la comunidad rural.

La comunidad rural o de vecinos, a diferencia de las gens, se formaba por individuos no unidos entre sí, necesariamente, por lazos de parentesco. La casa, la economía doméstica, el ganado: todo pertenecía en propiedad privada a cada familia. En estas condiciones, las personas que desempeñaban dentro de la comunidad las funciones de jefes, caudillos militares y sacerdotes, se aprovecharon de su situación para enriquecerse, apoderándose de porciones considerables de patrimonio común. De esta forma, los titulares de los cargos públicos fueron encumbrándose cada vez más sobre la masa de los miembros de la comunidad, formando la aristocracia gentilicia y transmitiendo con frecuencia cada vez mayor a sus herederos el poder alcanzado por ellos.

Con el desarrollo de las fuerzas productivas, el trabajo del hombre aplicado a la agricultura y la ganadería, comenzó a rendir más medios de sustento que los estrictamente necesarios para atender la vida del hombre, surgiendo la posibilidad de apropiarse del plustrabajo y el plusproducto, o sea, el remanente del trabajo y el producto que sobraba después de cubrir las necesidades más perentorias del trabajador y su familia.

Influencia de la organización militar

La organización militar también ha influido en el desarrollo de las teorías de la administración. La organización lineal, por ejemplo, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la Antigüedad y de la época medieval. El principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior -fundamental para la función de dirección-, es el núcleo central de todas las organizaciones militares de aquellas épocas. La escala jerárquica, es decir, la escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente, es un elemento característico de la organización militar, utilizado en otras organizaciones.

Con el transcurrir de los tiempos, la ampliación gradual de la escala de mando trajo también una correspondiente ampliación del grado de autoridad delegada: a medida que el volumen de operaciones militares aumentaba, crecía también la necesidad de delegar autoridad en los niveles más bajos dentro de la organización militar. Todavía en la época de Napoleón (1769-1821), el general, al dirigir su ejército, tenía la responsabilidad de vigilar la totalidad del campo de batalla. Sin embargo, ante las batallas de mayor alcance, incluso de ámbito continental, el comando de las operaciones de guerra exigió, no nuevos principios de organización, sino la extensión de los principios entonces utilizados, lo que condujo a una planeación y control centralizados paralelos a las operaciones descentralizadas. Se pasó así la centralización del mando y a la descentralización de la ejecución.

El concepto de jerarquía dentro de la organización militar es tan antiguo como la propia guerra, pues existió siempre la necesidad de un estado mayor para el ejército. Sin embargo, el estado normal, como cuartel general, sólo apareció en 1665 con el Distrito de

Brandenburgo, precursor del ejército prusiano. La evolución del principio de asesoría y la formación de un estado general tuvo su origen el siglo XVIII en Prusia, con el emperador Federico II, el Grande, (1712-1786) quien, deseoso de aumentar la eficiencia de su ejército, hizo algunas innovaciones en la estructura de la organización militar. Con la ayuda del general Scharnhorst fue creado un estado mayor (staff) para asesorar el mando (línea) militar. Los oficiales de línea y de asesoría trabajaban independientemente, en una nítida separación entre la planeación y la ejecución de las operaciones de guerra. Los oficiales formados en el estado mayor se transferían posteriormente a posiciones de mando (línea) y de nuevo al estado mayor, lo que aseguraba una intensa experiencia y vivencia en las funciones del gabinete, de campo y nuevamente de gabinete.

Revolución Industrial

El fenómeno desde la perspectiva de los valores socioculturales y de la evolución del pensamiento administrativo, en la época previa a la Revolución Industrial, el desarrollo de la misma y las reacciones que produjo el abuso de la acumulación de la riqueza.

Sabemos que los valores sociales, junto con las situaciones materiales o estas últimas junto con la ideología, pero ambas unidas e interactuando en un sólo conjunto, han producido el cambio social. Y como la teoría administrativa es producto del cambio social, para comprender la teoría moderna es necesario dominar ciertos conceptos como los que señalamos a continuación:

- *El concepto del valor:* Es la supuesta capacidad de cualquier objeto para satisfacer un deseo humano. Cualidad de un objeto determinado que lo hace de interés para un individuo o grupo. El valor es, en estricto sentido, una realidad psicológica y no es mensurable. Debe distinguirse de modo preciso la utilidad, porque su realidad se encuentra en la mente humana, no en el objeto externo del mismo. El valor es una cuestión de opinión. Un objeto cuya utilidad sea falsa por completo, tendrá el mismo valor que si tal utilidad fuera verdadera, hasta que se descubre el engaño. Los valores últimos son axiomáticos e inherentes a la naturaleza humana. Su existencia puede

descubrirse por la investigación social o psicológica, pero no puede demostrarse ni su validez ni su justificación. Los valores son al mismo tiempo, las fuentes últimas de la motivación de toda conducta consciente, racional y ética.

- *El concepto de ideología.* Es el conglomerado de ideas, creencias y modos de pensar característicos de un grupo, nación, clase, casta, raza, profesión u ocupación, secta religiosa, partido político, etc.
- *La situación material.* Entendemos por situación material, a la totalidad de factores físicos, no psicológicos, ambientales, internos y externos, que afectan el funcionamiento de un sistema en un momento dado.
- *Influencia en la administración.* Las ideologías, los valores y las situaciones materiales imponen la acción social e individual y por lo tanto, una concepción en torno a la actividad del comerciante, del fabricante o del administrador. Hoy, por ejemplo, los individuos de los países capitalistas tienen determinada concepción sobre la actividad industrial o comercial, y esta concepción individual los impulsa hacia acciones concretas. Estas valoraciones no son iguales a las que tenían los antiguos griegos, o los hombres del Medioevo

1.2 La administración y sus perspectivas

En una época de complejidades, cambios e incertidumbre como la que atravesamos hoy, la administración se volvió una de las más importantes áreas de la actividad humana. Vivimos en una civilización donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad.

La tarea básica de la administración es la de hacer las cosas a través de las personas. Ya sea en la industria, el comercio, los hospitales, las universidades, en instituciones militares o en cualquier otra forma de empresa humana, la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. La administración, está siendo considerada una de

las principales claves para la solución de los más graves problemas que afligen actualmente al mundo moderno.

Peter Drucker, autor nítidamente neoclásico, afirma que no existen países desarrollados y países subdesarrollados, sino simplemente países que saben administrar la tecnología existente y sus recursos disponibles y potenciales, y países que todavía no lo saben. En otros términos, lo que existe son países administrados y países sub administrados.

Toda organización, industrial, comercial, o de servicio, necesita ser administrada adecuadamente, para alcanzar sus objetivos con la mayor eficiencia y economía de acción y de recursos. Debido a sus limitaciones físicas, biológicas y síquicas, el hombre tiene necesidad de cooperar con otros hombres para que en conjunto, alcancen los objetivos

La administración se plantea de una forma global, se basa en el ambiente interno y en las situaciones externas de la empresa, por lo tanto, el administrador debe desempeñar su liderazgo como estratega y como creador de estructuras; tiene ante sí un gran número de posibilidades en el establecimiento de objetivos, diseño de formas organizativas, formulación de estrategias, entre otros. Se encuentra permanentemente en una encrucijada, donde ha de asumir las responsabilidades de las decisiones que son de vital importancia en el desarrollo de la organización. Elegir la dirección adecuada a cada momento es la tarea primordial de este trabajo.

1.3 Administradores y administración

El administrador es la persona que debe influenciar en los subordinados, para el logro de objetivos tanto personales como organizacionales o institucionales, este motivara efectivamente a los trabajadores y de él dependerá el rendimiento efectivo, él es el guía presta apoyo y da recompensas que van a contribuir a conseguir los objetivos y metas propuestas. Según el Dr. Mangisch, el administrador debe ser responsable en las cuatro actividades de la administración:

Planeación: La planeación da a la organización sus objetivos y fija el mejor procedimiento para obtenerlos. Además, permiten:

1. Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos;
2. Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
3. Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de los departamentos. Una vez escogidos los objetivos se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática, su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados.

Los planes hechos por la alta gerencia para la organización en general pueden abarcar períodos de hasta cinco o diez años, pero de acuerdo a los cambios que se viven hoy en día, este período puede ser menor dependiendo de la situación coyuntural por la que atraviese la empresa. La planeación que llevan a cabo en los niveles inferiores, los administradores de nivel primario o de nivel medio comprende períodos mucho más cortos.

Organización: Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. Objetivos diferentes requerirán un tipo especial de estructura de organización para poder ser realizados. Los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina diseño organizacional.

Liderazgo: El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales. Es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la

gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

Control: Por último, el administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la eleven a la obtención de sus metas. Esta es la función de control y consta de tres elementos:

- Establecer normas de desempeño "
- Medir el desempeño actual
- Comparar este desempeño con las normas establecidas
- Si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas. Mediante la función de control, el administrador mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas."

NIVELES DE LOS ADMINISTRADORES:

- Administrador de Nivel Superior
Responsables de la dirección general de la organización, establecen metas y objetivos generales, interrelacionan a la empresa con su entorno, y buscan y evalúan oportunidades de inversión.
- Administrador de Nivel Intermedio
Responsables de una determinada área funcional, tiene a su cargo otros administradores de nivel primario. Labor dirigida a concatenar metas de la organización con los resultados del área. Nexos entre nivel primario y nivel superior.
- Administrador de Nivel Primario
Responsable directo con el trabajo de los operarios de una determinada área funcional y se encarga de supervisar el trabajo de los mismos la dirección general de la organización, establecen metas y objetivos generales, interrelacionan a la empresa con su entorno, y buscan y evalúan oportunidades de inversión.

I.4 Trabajo del administrador

El administrador es la persona encargada de la planeación, organización, dirección y control de actividades en una institución, maneja óptimamente los recursos materiales, humanos financieros y tecnológicos que le son confiados, con la finalidad de conseguir los objetivos que la institución previamente se ha fijado. (Juárez, p.21).

Si bien es cierto que estas actividades son inherentes al hecho de administrar, resultan no ser las actividades que realizan en el día a día los administradores.

Drucker (1963, p.54) al plantearse la pregunta ¿Cuál es el trabajo del administrador?, encontró que:

El trabajo del administrador consiste en dirigir los recursos y esfuerzos de la organización hacia las oportunidades que le permitirán obtener resultados económicamente significativos. Suena trillado y lo es. Pero, cada análisis de asignación efectiva de recursos y esfuerzos que he visto o hecho, en diversos negocios, mostró claramente que la mayor parte del tiempo, el trabajo, la atención y el dinero va primero a los «problemas» en lugar de a las oportunidades, y, en segundo lugar, a las áreas donde incluso desempeños extraordinariamente exitosos tendrán un impacto mínimo en los resultados.

1.5 Procesos gerenciales

Es el proceso durante el cual el gerente debe escoger las alternativas a su disposición. Toda toma de decisión parte de la identificación de un problema, y luego se establecen los criterios de solución, la evaluación de las alternativas y la escogencia de cada una de ellas.

Se puede tomar en cuenta los siguientes procesos:

1. La Planificación

Es una de las tareas más importantes de la gerencia. Para que una planificación tenga éxito, se debe evaluar la situación actual y, en función de ello establecer los objetivos, así

como también desarrollar estrategias para el cumplimiento del programa de actividades de la empresa, además de la delegación de responsabilidades.

2. La Organización

Una organización que cuente con un personal capacitado y competente, llevara un buen orden de las diferentes actividades que se realiza dentro de la misma. Se debe tener en cuenta al momento de contratar al personal, que éste debe poseer un perfil acorde a lo que se requiere para que el empleado tenga un buen desempeño y realice un buen trabajo.

3. Recursos Humanos

Todo personal que cuente con unas habilidades y destrezas en la realización de sus actividades laborales lograra un buen desempeño dentro de la empresa. Es muy importante que toda organización evalúe a su personal, el cual debe contar con un proceso de selección adecuado a las actividades que se realicen, donde se debe adiestrar de forma correcta, teniendo como líder un buen guía para lograr los objetivos.

4. Dirección

Un líder debe desempeñar un buen papel dentro de la organización, ya que de él depende alcanzar los objetivos que se plantee. Debe guiar a su personal de forma eficiente y eficaz, teniendo buena comunicación y delegando de forma correcta las responsabilidades y los recursos.

5. Control

Una empresa que desea lograr sus objetivos y tener competitividad, es necesario que lleve un buen control de su personal y sus actividades. Al contar con un empleado capaz de asumir sus responsabilidades y corregir sus errores, se obtendrán resultados acorde a los planes que se requieran en un lapso de tiempo determinado.

1.6 Funciones administrativas

Las funciones administrativas son aquellas actividades o deberes que todo administrador debe emplear para lograr mejores resultados, a corto y largo plazo, en una organización. Estas son universales, por lo que todo administrador puede aplicarlas a su trabajo.

Dicho concepto fue introducido por Henry Fayol en su libro «*Administration Industrielle et Generale*» en el año 1916. En este, Fayol identifica 5 funciones administrativas básicas:

1. Planear
2. Organizar
3. Dirigir
4. Coordinar
5. Controlar

Las 5 funciones administrativas básicas introducidas por Henry Fayol son las siguientes:



Planificación

El administrador es el encargado de planear las actividades que pretende realizar para llevar a cabo los objetivos fundamentales. La planificación permitirá que en un futuro se puedan lograr los resultados deseados de forma satisfactoria.

Durante esta, se deben establecer los objetivos y fijar las estrategias a seguir para alcanzarlos, junto con los planes y la coordinación de todas las actividades de la organización.

Esta planificación debe ser precisa y en ella debe reinar la unidad. Además, debe ser continua y flexible. Durante el proceso de planificación se deben tener en cuenta las experiencias anteriores, para evitar todos los problemas que se puedan presentar.

Organización

La organización del trabajo es fundamental, ya que así se podrán ordenar las actividades que se llevarán a cabo para que la estructura de la empresa sea sólida. Además, este proceso incluye seleccionar al personal capacitado para llevar a cabo las labores de trabajo.

También se deben organizar las herramientas a utilizar, qué tareas hay que hacer, quién y cuándo las hará y quién llevará a cabo el proceso de toma de decisiones.

Dirección

La dirección debe ser llevada a cabo por el administrador, para que los trabajadores realicen las actividades propuestas y se alcancen las metas previstas. A su vez, se debe comunicar a los empleados cuáles son los objetivos y las políticas por las que se rige la empresa.

Habrà que brindar guía y orientación al personal encargado de las labores de trabajo, teniendo en cuenta el respeto, el liderazgo y la motivación.

Coordinación

La coordinación se basa en enlazar los procedimientos con las actividades que se llevan a cabo en la empresa para que estas se complementen y favorezcan el trabajo de los empleados.

El objetivo de la coordinación es unificar todo lo que se realiza para que se cumplan los objetivos generales y las metas propuestas por la empresa.

Control

El control está relacionado con el papel que cumple el administrador: evaluar e inspeccionar que se realicen de manera correcta las actividades en la empresa.

Además, este control debe supervisar que se acaten las normas, no se desvíen de los objetivos y, llegado el caso, que se corrijan los errores.

1.7 Roles administrativos

Mintzberg (1975, pp. 4-8) identificó 10 roles a través de los cuales describe el trabajo del administrador, la actividad del administrador mientras ejecuta estos roles se encuentra entre la reflexión (piensa, evalúa, analiza) y la acción (participa, asigna, decide), relacionándose con los demás, al interior y hacia afuera de la organización, la unidad de negocio, el área o el departamento, según su nivel. Dichos roles se integran en 3 categorías: interpersonales, informativos y decisorios.

- a. **Roles interpersonales.** Son tres los roles del administrador que surgen directamente de la autoridad formal e involucran relaciones interpersonales básicas:

1. **El administrador como cabeza visible de la organización.** Como cabeza de una unidad organizativa, todo administrador debe realizar algunas funciones ceremoniales. El presidente da la bienvenida a los dignatarios de turismo. El capataz asiste a la boda de un operario. El gerente de ventas almuerza con un cliente importante. Estos deberes pueden ser a veces

rutinarios, no implican toma de decisiones importantes ni una comunicación demasiado formal. Sin embargo, son importantes para el buen funcionamiento de una organización y no pueden ser ignorados.

2. **El administrador como líder.** Los administradores son responsables del trabajo de la gente de su unidad. Sus acciones en este sentido constituyen el papel de líder. Algunas de estas medidas implican liderazgo directo, por ejemplo, en la mayoría de las organizaciones los gerentes son normalmente responsables de la contratación y la formación de su propio personal. Además, está el ejercicio indirecto de la función de líder. Por ejemplo, cada gerente debe motivar y alentar a los empleados, la conciliación de alguna manera sus necesidades individuales con las metas de la organización.

3. **El administrador como enlace.** En este rol el administrador hace contactos fuera de la cadena vertical de mando. Los directivos pasan tanto tiempo con sus compañeros y otras personas fuera de sus unidades como lo hacen con sus propios subordinados y muy poco tiempo con sus propios superiores.

- b. **Roles informativos.** Procesar información es una parte clave del trabajo del administrador, actuando como receptor, aglutinador y/o transmisor.

4. **El administrador como receptor de información.** El administrador, como monitor, está analizando constantemente el entorno para obtener información, esto se da en gran parte como resultado de su red de contactos personales. Una buena parte de la información que el gerente acumula en este rol le llega en forma verbal, a menudo como chisme, rumor o especulación.

5. **El administrador como difusor de información.** En el papel de divulgador, el administrador distribuye información privilegiada directamente a los subordinados, quienes de otra manera no tendrían acceso a ella. Cuando los subordinados no tienen la posibilidad de contactarse fácilmente entre ellos, el gerente sirve como puente entre ellos.

6. **El administrador como portavoz.** En el papel de vocero, el administrador envía información al exterior de la organización. Un presidente hace un discurso para presionar por una causa organizacional, un supervisor sugiere a un proveedor una modificación de un producto o de las condiciones de entrega.

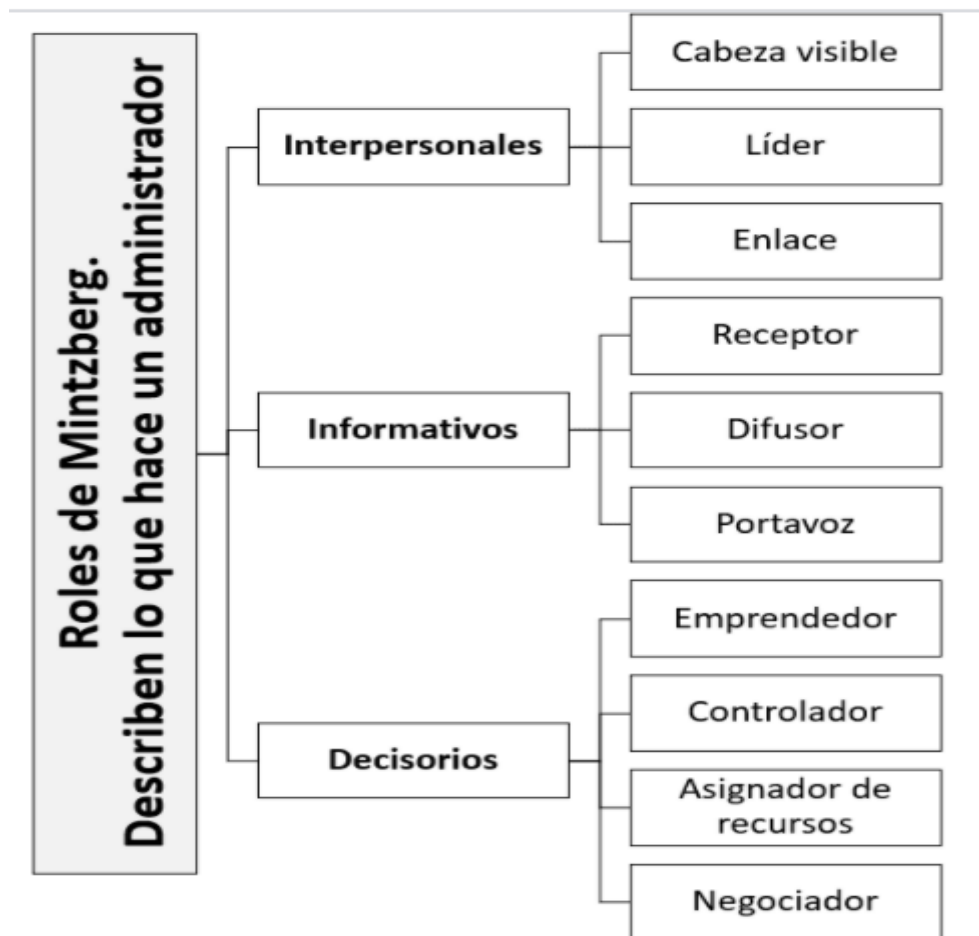
C. Roles decisorios. La toma de decisiones es intrínseca a la labor del administrador, los restantes cuatro roles giran en torno a ella.

7. **El administrador como emprendedor.** Como empresario busca mejorar su unidad (o la organización como un todo), para adaptarla a las condiciones cambiantes del entorno. Esto se da a través del desarrollo de nuevos productos, nuevas formas de realizar procesos claves, reorganizaciones de un departamento o reestructuraciones corporativas, fusiones o adquisiciones y campañas de relaciones públicas, entre otras.

8. **El administrador como controlador de perturbaciones.** Los problemas, las crisis, son factores que deben ser tenidos en cuenta y deben saberse manejar. En este rol el administrador busca hacer que los retos y problemas que enfrenta la organización o su área, sean tomados de la mejor manera por su equipo y que las transiciones sean tan positivas como puedan serlo.

9. **El administrador como asignador de recursos.** En este rol decidirá quién recibirá qué, en términos de recursos, humanos, financieros y de cualquier otro tipo, incluyendo su propio tiempo.

10. **El administrador como negociador.** Sea que trate de conseguir un nuevo cliente, un nuevo empleado o intente terminar un contrato con un proveedor, el administrador siempre estará negociando en la búsqueda por lo mejor para su unidad, su departamento, su sucursal o la organización entera.



1.8 El administrador como solucionador de problemas

La administración es un campo de conocimientos muy amplio y ello ha provocado la especialización. El médico, el abogado o el ingeniero regularmente, trabajan en una rama de su profesión; sin embargo, todos ellos deben ser expertos en las solución de problemas de su especialidad. por lo tanto deben dominar técnicas de diagnóstico de problemas y reconocer sus causas; posponer soluciones alternas; provocar la toma de decisiones correcta

que genere el estado ideal y, en caso de ser contratados para intervenir profesionalmente, guiar a los elementos que intervienen controlándolos hasta encontrar la solución deseada.

El administrador, igualmente que otros profesionistas, debe provocar que las organizaciones sociales alcancen su misión con productividad, aprovechando lo mejor posible los recursos y generando productos y servicios de calidad competitiva.

Una de las tareas de planeación más complejas dentro de una organización es la solución a problemas. “La solución de problemas puede definirse como el proceso de identificar una diferencia entre el estado actual de las cosas y el estado deseado y luego emprender una acción para reducir o eliminar la diferencia (Anderson, 2004)”.

Para poder realizar con éxito esta actividad, el administrador encargado de resolver la situación, debe estar altamente capacitado y preparado, además de contar con herramientas que faciliten y agilicen este procedimiento. Solucionar problemas suele ser uno de los empleos mejor pagados en cualquier género industrial, sin embargo, no es sencillo encontrar la o las causas que generan el descontrol, por lo que el factor tiempo se vuelve una variable de gran peso que debe ser tomada en cuenta, debido a las grandes pérdidas monetarias que se podrían generar.

Cuando la empresa se dispone a resolver un problema, lo primero que debe hacer es identificar qué tipo de problema es, ya sea de razonamiento, de dificultades o de conflictos.

Clasificación de los Problemas

- **Problemas de Razonamiento:** Para la resolución de este tipo de problemas, se requiere el uso de la lógica y razonamiento, en donde la mayoría de las veces es necesario aplicar herramientas matemáticas para su resolución.

- **Problemas de Dificultades:** Este tipo de problemas se caracteriza por tener conocimiento de la respuesta, sin embargo, suele haber oposiciones o dificultades para ejecutarla.
- **“Problemas de Conflictos:** Son los que tenemos a causa de la oposición de la voluntad de los demás, ya sea porque no nos entiendan o porque se oponen con animosidad a nuestros proyectos (Espíndola, 2005)”.

Proceso de Solución a Problemas

Una vez detectado el tipo de problema, es necesario hacer un análisis minucioso, desglosando cada uno de los siete pasos del proceso de solución de problemas:

1. **Definir el Problema:** Se debe hacer una recogida de información sobre los distintos elementos que intervienen y la forma en que éstos se relacionan. En este paso, el personal encargado debe definir las limitaciones y restricciones que tiene para resolver la situación.
2. **Identificar las Alternativas:** Se desarrollan algunas ideas creativas que puedan resolver el supuesto, explorando toda clase de posibilidades, sin importar lo poco realistas que puedan ser.
3. **Determinar los Criterios:** Seleccionar el criterio o criterios que se usarán para evaluar las alternativas. Se debe tomar en cuenta que independientemente de la alternativa que se escoja, ésta debe cumplir con el objetivo.
4. **Evaluar las Alternativas:** Consiste en hacer un análisis de las alternativas que pueden resultar productivas y alcanzables, ya que algunas suelen ser atractivas, pero ponerlas en práctica puede resultar imposible o contraproducente.
5. **Elegir una Alternativa:** Una vez evaluadas todas las alternativas posibles, se debe escoger la que se crea es conveniente. Esta decisión puede ser difícil, sin embargo, existen ciertas herramientas que pueden facilitar la operación.

6. Implementar la Decisión: La puesta en marcha de la decisión previamente tomada, requiere de recursos y de una persona que dirija la forma en que se implementará.

7. Evaluar los Resultados: Se lleva a cabo una evaluación de la decisión implementada, para determinar si el cambio está cumpliendo con los objetivos propuestos, ya que de no ser así, se debe aplicar una vez más todo el proceso de solución de problemas, hasta cumplir el objetivo.

En algunas ocasiones al aplicar este proceso se puede estar alcanzado el objetivo, pero es necesario determinar la forma en que se alcanzó, es decir, determinar si la decisión fue óptima o la decisión fue satisfactoria. En el primer caso se dice que la decisión generó un resultado óptimo mientras que en el segundo caso se solucionó el problema produciendo un nivel mínimo de satisfacción.

“LA PERSONA QUE ADMINISTRA UNA EMPRESA CUALQUIERA QUE SEA DEBE POSEER UN PERFIL IDONEO Y HABILIDADES NECESARIAS PARA QUE PUEDA ADMINISTRAR CON EFICIENCIA Y EFICACIA”

Bibliografía

- Funciones administrativas (2019). Recuperado de Enciclopedia Económica (<https://enciclopediaeconomica.com/funciones-administrativas/>)
- Daft, R. (2006). Introducción a la Administración. México: Ed. Thomson.
- Dubrin, A. (2000). Fundamentos de Administración. México: Ed. Thomson.
- Barrios Rosas Víctor Israel. (2011, noviembre 29). *Herramientas para la solución de problemas y toma de decisiones administrativas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/herramientas-solucion-problemas-toma-de-decisiones-administrativas/>