

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION

• LA IMPORTANCIA DE ORGANIZAR

Organizar es una de las funciones de la administración que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quién se reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones.

En la función de planeación fijamos objetivos y después formulamos una estrategia y un conjunto de planes para alcanzar estos objetivos. Pero se requiere de gente para lograrlos. Se necesita asignar tareas a las personas y estas tareas deben coordinarse.

El objeto de la organización es hacer que cada uno de los miembros conozca "qué actividades son las que va a ejecutar". La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización mejorando así las funciones de activación y control del gerente.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo, puesto que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.⁴

Por lo que la acción de organizar es de gran importancia para todo organismo dado que es la función por la cual los administradores darán un uso metódico a los recursos del sistema administrativo.

2. CONCEPTOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA TEORÍA CLÁSICA

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre las organizaciones y la administración tienen una relación estrecha con la revolución industrial y el surgimiento de las empresas a gran escala, las cuales requirieron del desarrollo de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. *La teoría tradicional de la administración y la organización es el resultado de las contribuciones de la administración científica, la teoría del proceso administrativo, el modelo burocrático, la economía y la administración pública.*

La **administración científica** se interesaba principalmente por la planeación, la estandarización y el mejoramiento de la eficiencia del trabajo humano. Vio a la administración como una ciencia, más que como un enfoque individual basado en reglas prácticas.

Durante la primera parte del siglo XX se desarrolló un cuerpo de conocimientos llamado "teoría del proceso administrativo". La forma piramidal, el principio escalar, la unidad de mando, el principio de excepción, la delegación de autoridad, los lineamientos de control y los conceptos de división departamental, fueron establecidos por este grupo.

Otra contribución a la teoría organizacional clásica la hizo Max Weber con su **modelo burocrático**. Weber

concibió la burocracia como la forma más adecuada para las organizaciones complejas. Su modelo incluyó conceptos como jerarquía de autoridad, división del trabajo basada en la especialización funcional, un sistema de reglas, impersonalidad de las relaciones interpersonales, un sistema de procedimientos de trabajo y la asignación de puestos basado en la competencia técnica.

La teoría administrativa tradicional operaba bajo ciertas hipótesis como la del hombre económico racional; los administradores deben planear, dirigir y controlar las actividades del grupo de trabajo. La autoridad proviene de la cima de la pirámide jerárquica y es delegada hacia abajo. Se establecieron los principios para guiar la práctica administrativa.

La teoría clásica ve las organizaciones no como sistemas cerrados, sino no consideró muchas influencias ambientales e internas.

3. CONCEPTOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA TEORÍA MODERNA

La teoría de la organización y la práctica administrativa evolucionan continuamente. El enfoque de sistemas ofrece una base para la integración al permitir visualizar la organización total en interacción con su ambiente y la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas. ***Un sistema es un todo unitario, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiente.***

La teoría de la organización tradicional utilizaba un enfoque de sistema cerrado altamente estructurado. La teoría moderna ha avanzado hacia el enfoque de sistema abierto. "Las cualidades distintivas de la moderna teoría de organización son su base conceptual-analítica, su dependencia de datos de investigación empíricos y, sobre todo, su naturaleza sintetizadora e integradora. Estas cualidades están agrupadas en una filosofía que acepta la premisa de que la única manera significativa de estudiar la organización es como un sistema social."

Mary Parker Follet expresó muchos puntos de vista indicativos de un enfoque de sistemas. Consideró los aspectos psicológicos de la administración, describió la administración como un proceso social, y consideró la organización como un sistema social.

Chester Barnard fue uno de los primeros escritores sobre administración en utilizar el enfoque de sistemas. Herbert Simon y sus colaboradores consideraban la organización como un sistema complejo de procesos de toma de decisiones y no solamente hace hincapié en este enfoque para el punto de vista de comportamiento de las organizaciones sino que también subraya su importancia en la ciencia de la administración.

La organización puede ser considerada en términos de un modelo de sistema abierto general. El sistema abierto está en constante interacción con su medio ambiente y logra un "estado estable" o equilibrio dinámico, al tiempo que retiene la capacidad para trabajar o la transformación de energía. Más que simplemente un sistema técnico o social, es la integración y estructuración de actividades humanas en torno de varias tecnologías lo que ayuda a entender las interrelaciones entre ***los principales componentes de una organización: sus objetivos, tecnología, estructura y relaciones psicosociales.***

El subsistema de ***objetivos y valores*** de las organizaciones es uno de los más importantes de estos subsistemas. La organización toma muchos de estos valores de un medio ambiente sociocultural más amplio. Una premisa básica es que la organización como subsistema de la sociedad debe lograr ciertos objetivos determinados por el sistema que la envuelve.

El subsistema ***técnico*** se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos. Está determinado por los requerimientos de trabajo de la organización, y varía dependiendo de las actividades particulares. El subsistema técnico adquiere

su forma de acuerdo con la especialización de conocimiento y habilidades requeridas, los tipos de maquinaria y equipo implicados, y la disposición de las instalaciones. La tecnología afecta la estructura de la organización, así como su subsistema psicosocial.

El subsistema **psicosocial** está integrado por individuos y grupos en interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. Estas fuerzas crean el "*clima organizacional*" dentro del que los participantes humanos realizan sus actividades y desempeñan su función.

La **estructura** se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración). La estructura está determinada por los estatutos de la organización, por descripciones de puesto y posición, y por reglas y procedimientos. Tiene que ver también con esquemas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo.

El subsistema **administrativo** abarca toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.

Los **puntos de vista de contingencia** tienden a ser más concretos y a recalcar características y esquemas más específicos de las interrelaciones entre los subsistemas. *El punto de vista de contingencia de las organizaciones y su administración propone que una organización es un sistema compuesto por subsistemas y delimitado por límites identificables con respecto al suprasistema que lo rodea. El punto de vista de contingencia busca entender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas, así como entre la organización y su medio ambiente, y definir los esquemas de relaciones o configuraciones de variables. Subraya la naturaleza multivariable de las organizaciones y trata de entender en qué forma operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas. Los puntos de vista de contingencia están finalmente dirigidos a sugerir los diseños de organización y las acciones administrativas más adecuadas a situaciones específicas.* Una congruencia entre la organización, su medio ambiente y el diseño de la organización interno apropiado conducirá a una mayor eficiencia, efectividad y satisfacción de los participantes.

Los puntos de vista de contingencia reconocen tanto similitudes como diferencias entre las organizaciones, pero de cualquier manera aclaran que el panel administrativo básico es buscar la *congruencia* entre la organización y su medio ambiente y entre sus subsistemas.

4.- CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la forma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma decisiones

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento:

La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí).

Aun cuando esta cultura pudiera ser modificada con el tiempo para ajustarse a condiciones nuevas, existen evidencias de que los empresarios de éxito dejan su sello perdurable en la cultura de su organización. Una cultura fuerte es una influencia poderosa para guiar la conducta; ayuda a que los empleados realicen sus trabajos un poco mejor, especialmente en dos formas:

Una cultura firme es un sistema de reglas informales que describen la forma en que la gente debe comportarse la mayor parte del tiempo.

Una cultura fuerte permite a la gente sentirse mejor con respecto a lo que hace; con lo que es más probable que trabaje más duro.

Uno de los papeles más importantes de la administración es dar forma a los valores culturales. Los administradores eficientes hacen uso de símbolos, creencias y rituales de la cultura para lograr la aceptación de metas, motivar a la gente y asegurar su compromiso a largo plazo.

Debido a las rápidamente cambiantes tecnologías y a una creciente competencia, el cambio cultural hacia un sistema más dinámico, orientado al mercado, competitivo y de respuesta, tendrá que hacerse más rápido.

Un sistema de valores compartidos es el elemento básico de la cultura, las organizaciones podrán desarrollar sus propias y particulares culturas, que las diferencian de otras dentro de la misma industria o sociedad. Las organizaciones son en sí mismas fenómenos productores de cultura. Las organizaciones son vistas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios y, como producto secundario, también producen artefactos culturales distintivos tales como rituales, leyendas y ceremonias. Aunque las organizaciones en sí están inmersas en un contexto cultural más amplio, el interés primordial de los investigadores está en las actividades socioculturales que se desarrollan dentro de las organizaciones.

• LIDERAZGO

Se define al liderazgo como el ejercicio de influencia que una persona ejerce sobre otras para obtener determinadas metas. El liderazgo incluye: 1) a los líderes y sus seguidores, 2) logrando algún objetivo, 3) en una situación determinada. La influencia puede ampliarse en diferentes modos :

1. Al controlar directamente las recompensas que el individuo desea, el líder puede intercambiar éstas por las conductas necesarias para obtener los objetivos de la organización. El líder que sólo piensa en términos de una o dos recompensas, tales como sueldo y/o ascensos, reduce las oportunidades que tiene de ejercer su influencia.
2. Los individuos deben ser capaces de desempeñarse en la forma adecuada. Esto requiere que el individuo cuente con instrumentos, maquinaria, aptitudes y conocimientos o que tenga acceso a ellos. Cuando otra persona lo ayuda a adquirirlos se lleva a cabo un acto de liderazgo.
3. Es necesario dar apoyo y proporcionar retroalimentación de ayuda para motivar a una persona desde que ésta empieza a trabajar para lograr sus objetivos.
4. El hacer cambios en las necesidades activas puede influir en la conducta de una persona y es un acto evidente de liderazgo. Igualmente, despertar el orgullo de creatividad de una persona puede originar otros cambios.

5. El individuo necesita saber qué recompensas que satisfagan sus necesidades puede lograr. El superior puede "abrirle el apetito" a un individuo con respecto a su ascenso a un puesto de supervisión pidiéndole que ocupe su puesto mientras él se encuentra ausente temporalmente por ejemplo, cuando se va de vacaciones.

Funciones de la conducta del líder

El comportamiento del líder suele desempeñar cuatro importantes funciones:

1. *Apoyo*: "Conducta que intensifica los sentimientos de otros en cuanto a su valor personal e importancia".
2. *Simplificación de las interacciones*: "Conducta que estimula a los miembros del grupo para crear relaciones mutuamente satisfactorias".
3. *Énfasis en las metas*: "Conducta que estimula el entusiasmo por lograr la meta del grupo o un desempeño excelente".
4. *Simplificación del trabajo*: "Conducta que ayuda a alcanzar las metas por medio de actividades como la planeación y la coordinación y de recursos idóneos como instrumentos, materiales y tecnología".

Los diferentes tipos de situación tienen distintos estilos de liderazgo que son eficaces o aceptados, por ejemplo:

1. Parece que el tamaño de la unidad organizacional influye en el estilo de liderazgo que los seguidores están dispuestos a aceptar.
2. Los diferentes tipos de situación de la misma clase de empresa requieren distintos estilos de liderazgo.

Ahora la pregunta es: ¿cómo se define la situación con la que se enfrenta el líder? Se emplearon tres dimensiones:

Relaciones líder-miembro

El factor más importantes es el grado en que los seguidores acepten, confíen y estén dispuestos a seguir al líder para lograr los fines que les interesan. Lo consideran alguien en quien pueden confiar, alguien a quien conocen lo suficientemente bien como para aceptarlo.

Estructura de la tarea

El segundo factor, en orden de importancia, es la estructura de la tarea que empleen lo subordinados o seguidores. Cuando los trabajos se detallan paso por paso son altamente estructurados, mientras que, cuando la mayoría de los pasos no son aclarados o definidos, la situación no es estructurada. Las tareas vagas y ambiguas hacen difícil saber exactamente qué es lo que se debe hacer y cómo. De ahí que el líder no tenga una base sólida para dar recompensas o castigos. Las recompensas formales o la experiencia técnica son relativamente poco importantes.

Poder del puesto

La tercera dimensión es el poder que el líder tienen en la organización. Es decir, ¿se considera que en realidad puede ejercer poder –por ejemplo, conceder aumentos de sueldo y contratar o despedir personal– o son otros en la organización los que controlan estos aspectos? Sin embargo, es bien sabido que cuando la situación es muy favorable, el grupo espera y desea que el líder de instrucciones.

El liderazgo en las organizaciones

El líder puede adaptar su estilo a la organización logrando que correspondan pero existen muchas limitaciones en cuanto a lo que el líder puede hacer. Con frecuencia, cambiar el estilo de liderazgo o a la organización para cualquier propósito práctico está fuera de su control puesto que:

1. Es posible que la organización misma, debido a su objetivo global o a su tecnología, no puede permitir grandes variaciones en la estructura u operaciones de las unidades individuales. Por lo tanto, las oportunidades que tenga el líder de definir o cambiar la situación pueden ser muy limitadas.
2. Las propias inclinaciones y habilidades del líder y el estilo de liderazgo de la organización pueden restringir el cambio de estilo de liderazgo.

Otro aspecto de este impacto organizacional en el liderazgo es el relativo a la forma en que se introduce a los subordinados en el proceso de toma de decisiones. Consecuentemente, las prácticas del liderazgo tienden a ser homogéneas dentro de una misma organización.

Algunas de las características generales de la organización en que se encuentra guían o moldean gran parte de sus decisiones. De ahí que el liderazgo tenga que ser considerado un elemento organizacional.

• CREATIVIDAD

Uno de los factores más importantes en la administración de personas es la creatividad.

Por **creatividad** suele entenderse la capacidad de desarrollar nuevas ideas. Por el contrario, **innovación** significa el uso de esas ideas.

Aspectos de la creatividad

Con el fin de entender la naturaleza del fenómeno que llamamos creatividad, hay cuatro aspectos de ella:

- a. La **innovación** se refiere a la novedad y originalidad del producto. La creatividad innovadora se traduce en la generación de algo nuevo, una combinación nueva de componentes a menudo familiares. La fantasía o los sueños pueden jugar una parte importante en la innovación. Se requiere una mente abierta para dar crédito o investigar lo fantástico, las relaciones originales que pueden ocurrírseles a cada uno de nosotros.
- b. **Síntesis** implica la naturaleza absorbente de las personas creativas de casi cualquier procedencia y reconocen la interrelación y los paralelos que pueden transferirse apropiadamente. Las cosas que a primera vista parece que no están relacionadas, pueden combinarse por la asociación creativa. El gerente organizativo debe ser altamente creativo en este aspecto de la síntesis. Debe combinar los talentos altamente variados de la gente, y los recursos, para obtener un producto único.
- c. La **extensión** es casi imposible de separarse de la síntesis. El deseo de la persona creativa para entender todo, se moviliza por su característica de extensión. Es esta calidad lo que la capacita para comprender las relaciones nuevas que se encuentran y el puente para implicaciones y analogías más nuevas.
- d. La **duplicación**. Algunas de las actividades más creativas han empezado con una duplicación del descubrimiento de alguien más. Si esto sucede y su duplicación se vuelve sin sentido y sin adaptación y aplicación, entonces la duplicación cesa de ser un acto creativo y se vuelve un acto de pereza y de aceptación sin pensar. La capacidad de tomar una idea nueva y encontrar una aplicación más eficiente de la del creador, puede probar ser una forma creativa altamente productiva de utilidades.

El proceso creativo

El proceso creativo no suele ser simple ni lineal. Por lo general se compone, en cambio, de cuatro fases sobrepuestas e interectuanes entre sí:

1. La primera fase, **exploración inconsciente**, usualmente se aplica la abstracción de un problema, cuya determinación mental es probable que sea muy vaga.
2. La segunda fase, **intuición**, sirve de enlace entre el inconsciente y la conciencia. Esta etapa puede implicar una combinación de factores aparentemente contradictorios a primera vista. No obstante, esta idea cobra sentido si se toman en cuenta los principios subyacentes de a) responsabilizar de las operaciones al gerente general de cada división y b) mantener en las oficinas generales de la compañía el control centralizada de ciertas funciones. La intuición precisa de tiempo para funcionar. Supone para los individuos la detección de nuevas combinaciones y la integración de conceptos e ideas diversas. Para ello es necesario profundizar en el análisis de un problema.
3. El **discernimiento** es resultado sobre todo del trabajo intenso. Para desarrollar un producto útil, un nuevo servicio o un nuevo proceso, son necesarias muchas ideas. El discernimiento puede resultar de la concentración de ideas en cuestiones distintas al problema de que se trate.
4. La última fase es la **formulación o verificación lógica**. El discernimiento debe someterse a la prueba de la lógica o de la experimentación. Esto se logra mediante la persistente reflexión en una idea o pidiendo críticas a los demás.

Gente creativa en la administración

Las personas altamente creativas tienden, más que otras, a ver la autoridad como algo convencional, más que absoluta; hacen distinciones menos drásticas; son menos dogmáticas y tienen un punto de vista más relativista acerca de la vida; muestran más independencia de sus juicios y gustan de menos convencionalismos y conformidades; están más dispuestos a entender y, en algunos casos, expresar, sus propios impulsos irracionales; tienen un mejor sentido del humor; en suma, son algo más libres y menos rígidos en su comportamiento, pero no por ello menos efectivos.

En áreas administrativas, las características que permiten distinguir a los gerentes "altamente creativos" de los "bajamente creativos" son:

1. Los gerentes "altamente creativos" gustan de enfrentarse a los problemas básicos que requieren inmediata solución.
 2. Los gerentes altamente creativos se ven así mismos como miembros de una profesión más que de la empresa a que pertenecen. *Prefieren cambiar sus trabajos para lograr sus metas y no cambiar sus metas para lograr un trabajo.*
- Los gerentes "altamente creativos" dedican un mayor tiempo en el planteamiento de problemas que el dedicado por los "bajamente creativos", quienes tienen a obtener soluciones sobre la marcha.

7.- DIRECCIÓN CON CALIDAD

Este es un estilo que involucra activamente a los subordinados en el establecimiento de las metas mediante las técnicas de la administración participativa y que se enfoca a las personas y en la tarea.

La prueba de una dirección eficaz está relacionada con las características de la comunicación efectiva. Para

ser eficaz, una orden debe ser razonable, inteligible, expresada correctamente y consistente con las metas globales de la organización. El proceso de dirigir incluyendo sólo la forma en la que se comunican los mandatos, sino también las peculiaridades de la persona que dirige, puesto que la dirección implica un liderazgo cara a cara.

En el modelo administrativo para la calidad de la alta dirección busca las utilidades dedicando su tiempo a administrar y a cuidar que se administre. Un director de calidad debe obedecer a los siguientes rasgos:

- o Gran capacidad de comunicación y organización.
- o Familiarizado con los procesos de la empresa.
- o Persona reconocida y con carisma para ser admitido por los responsables operativos de las líneas y de los departamentos staff.

Además el director debe dedicar sus esfuerzos personales a:

- o Auditar los sistemas de la compañía y a escuchar a los equipos de trabajo para conocer su funcionamiento real.
- o Intervenir los sistemas para mejorarlos o innovarlos de acuerdo al análisis estadístico del proceso efectuado por los equipos de trabajo.
- o Cuidar de la calidad de vida y de los sentimientos de todas las personas que laboran en la empresa.

TENDENCIAS ACTUALES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Antes de **aproximadamente 1965**, la filosofía administrativa que prevalecía estaba caracterizada por hallarse basada en **sistemas de mando**. El *modus operandi* del gerente

era la posición de poder sobre la gente. El gerente "llevaba la voz cantante". Quién decidía qué asuntos y hacía cumplir la decisión era visto como una consideración clave. El concepto total estaba orientado a las actividades; se subrayaba lo que estaba hecho. El gerente prescribía la estructura de la organización, fijaba las tareas de los empleados no administrativos, delegaban facultades para la toma de decisiones, determinaba la mejor forma de hacer el trabajo y ejercía un control rígido.

En contraste, la filosofía administrativa que emerge desde mediados de la década de 1960 ha sido mucho más amplia y más pertinente el entendimiento cultural de la actualidad y al ambiente cambiante, lo mismo que a los cambios tecnológicos y a las oportunidades. El énfasis en el poder de tomar decisiones del gerente está siendo reducido, **y la actual filosofía está orientada a los resultados deseados**. El tema actual está orientado a los resultados, no a las actividades.

La administración se considera como un recurso que proporciona poder mediante la participación de las personas. Utilizando todos los recursos de su personal, una empresa da forma a su futuro y a su destino. El establecimiento de objetivos y la creatividad y ayuda para alcanzar ese objetivo reciben mucha atención.

El derecho a tomar decisiones se deriva del objetivo:

- a. Los empleados trabajan para el objetivo no sólo para cumplir ciertas actividades.
- b. Los gerentes desarrollan una autocompromiso y autodirección para los resultados.

c. Los trabajadores tienen una parte para determinar los métodos de trabajo.

d. El control se evalúa por los resultados más que por las actividades.

Valores

Los valores son la base para una filosofía administrativa. Los valores revelan lo que realmente es importante para un gerente; lo que es en lo personal significativo y lo que será el tono de las acciones administrativas emprendidas. Desde la Segunda Guerra Mundial, el tipo de valores B como lo muestra la siguiente tabla ha sido cada vez más popular, en desmedro de los Valores A.

Valores A	Valores B
1-. Conservador, tradicional, contra la innovación	1-. Liberal, progresista, revolucionario.
2-. Represión y restricción.	2-. Sobresale la espontaneidad y exhibición.
3-. Se enfatiza la ley y la justicia.	3-. Se enfatiza la compasión y piedad en los demás.
4-. Enfatiza el deber, la disciplina, y crear conciencia.	4-. Énfasis en el gusto de vivir, en la no culpabilidad.
5-. Sacrificio, temor del placer.	5-. El ocio es bienvenido.
6-. Desconfianza de la investigación e indagación.	6-. Se fomenta la creatividad y la averiguación.
7-. Construir, producir, ahorrar.	7-. Disfruta, aprecia, consume.
8-. Se destaca la competencia.	8-. Se fomenta la cooperación.
9-. Se maximizan las diferencias de sexo, en especial en el vestido.	9-. Se minimizan las diferencias entre sexos.
10-. Relaciones racionales, abstractas, de causa y efecto.	10-. Emoción, intuición e instinto.

Implicaciones para la administración

Nuestro entorno cambiante hará que la administración en las décadas futuras sea todavía más retadora y excitante, exigiendo una práctica administrativa eficiente con un estado de arte efectivo. Los graduados universitarios de hoy son sensibles a la responsabilidad social empresarial y sin duda conformarán las políticas y programas que asegurarán una alta calidad de vida dentro y fuera del trabajo.

Los gerentes de más éxito serán los que estén siempre "en la escuela" formal o informalmente, permaneciendo educados y manteniéndose al frente de los desarrollos económicos y tecnológicos a escala internacional así como a nivel nacional. El conocimiento de la "economía del lado del abasto", microprocesadores, tipos de cambio, políticas de la OPEP, y muchos otros conceptos deberán ser rutinarios por naturaleza para el gerente del futuro maduro, orientado al logro.

George Steiner hizo algunas predicciones acerca del énfasis cambiante, y los enfoques de los negocios en el futuro. Las características administrativas de Steiner están todas en línea con el concepto de "muerte del empresario – nacimiento del gerente social". Cada área de esfuerzo parece haber purificado sus motivaciones en el futuro, según Steiner, y enfatizado las razones más nobles para la empresa.

Pasado Reciente	Futuro

Suposición de que la única responsabilidad de un gerente de negocios es aumentar la riqueza del accionista.	La utilidad aún domina, pero modificada por la suposición de que un gerente de negocios tiene otras responsabilidades sociales.
La actuación comercial medida solamente por normas económicas.	Aplicación de ambas medidas económicas y sociales de actuación.
Énfasis sobre cantidad de producción.	Énfasis sobre cantidad y calidad.
Administración autoritaria.	Administración permitida/democrática.
Planeación intuitiva a corto plazo.	Planeación comprensiva estructurada a largo plazo.
Empresario.	Gerentes del renacimiento.
Control.	Creatividad.
La gente subordinada.	La gente dominante.
Contabilidad financiera.	Contabilidad de recursos humanos.
Deje que el comprador se preocupe.	Ombudsman.
Toma de decisiones centralizada.	Toma de decisiones descentralizadas y de grupos pequeños.
Concentración de las funciones internas.	Concentración en los ingredientes externos para el éxito de la compañía.
Dominio de los pronósticos económicos en la toma de decisiones.	Uso mayor de pronósticos sociales, técnicos y políticos así como pronósticos económicos.
El negocio visto por un solo sistema.	El negocio visto como un sistema de sistemas dentro de un sistema social más grande.
La ideología de los negocios requiere el alejamiento del gobierno.	Cooperación entre los negocios y el gobierno y la convergencia de la planeación.
Los negocios se preocupan poco por los costos sociales de producción.	Preocupación cada vez mayor por internalizar los costos sociales de producción. ¹⁴

¿Cuál es el origen del término Ombudsman?

La palabra ombudsman es de origen escandinavo y se utilizó por primera vez en el año 1809 para designar a la persona que representaría los intereses de los ciudadanos. Hablar de ombudsman significa, en lengua castellana, remitirse a defensor del pueblo. La palabra sueca "Ombud" se refiere a una persona que actúa como vocero o representante de otra.

¿Qué es un Ombudsman?

Un ombudsman es una persona que atiende quejas y trata de encontrar soluciones mutuamente satisfactorias. Esta figura puede encontrarse en el gobierno, las corporaciones, los hospitales, las universidades y otras instituciones.

Administración de Empresas, Análisis de Puestos, Administración de Personal, Administración por Objetivos.

1.- Reyes Ponce

Su obra es didáctica, con un enfoque hacia la administración de empresas fundamentalmente. Se puede considerar que sigue la escuela clásica o científica de Taylor y Fayol; con una notable influencia de autores estadounidenses como Koontz, O'Donnell, Odiorne y otros. Domina la ciencia administrativa y sus trabajos reflejan una gran cultura.

Reyes Ponce define así a la Administración: ***"El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social"***.

Su obra Administración de Empresas se desarrolla bajo el enfoque del Proceso Administrativo donde el autor divide en dos partes este proceso:

La etapa **mecánica**. La comprenden:

a)Previsión

La previsión responde a la pregunta **¿qué puedo hacer?** Para Reyes Ponce es *"el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la misma"*.

La Previsión tiene tres momentos:

§ La definición del propósito.

§ La investigación.

§ El desarrollo de alternativas.

b)Planeación

La planeación responde a la pregunta **¿qué voy a hacer?** Es para Reyes Ponce *"fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de recursos, necesarios para su realización"*.

Los momentos de la planeación son:

§ Fijación de objetivo

§ Definición de políticas

§ Fijación del presupuesto respectivo

c)Organización

La organización responde a la pregunta **¿cómo lo voy a hacer?** Se define como *"la estructuración técnica de las relaciones que deben existir; funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"*.

El Proceso de Organización contempla estructuras y sistemas. Las estructuras definen las relaciones de autoridad y comunicación en cuanto a funciones, niveles, jerarquías y puestos de los responsables.

La etapa **dinámica**. La comprenden:

a) Integración de Recursos

Responde a la pregunta **¿con quién lo voy a hacer?** *"Es el obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de*

un organismo social".

La parte de la integración son:

- Reclutamiento
- Selección
- Introducción
- Adiestramiento
- Desarrollo de habilidades, capacidades o actitudes favorables al cumplimiento del fin perseguido.

b) Dirección

Contesta a la pregunta **¿se está haciendo?** Se define como *"el elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas".*

Reyes Ponce señala que una buena Dirección requiere saber comunicarse, saber delegar, ejercer un liderazgo basado en la razón y no solamente en la autoridad, y motivar a la acción y al cumplimiento de la meta.

c) Control

La etapa de control responde a la pregunta **¿qué se hizo?** pues es el análisis de resultados. *"Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaba, corregir, mejorar y formular planes"*

2-. Isaac Guzmán Valdivia.

Al igual que Reyes Ponce, fue pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración en la Universidad Iberoamericana. Ha escrito mucho sobre el tema administrativo, entre sus principales obras se encuentran:

La Ciencia de la Administración, Problemas de la Administración de Empresas, Reflexiones sobre la Administración, Sociología Industrial, Humanismo Trascendental y Desarrollo.

Para Isaac Guzmán la Administración es:

Una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos.

Su teoría administrativa está desarrollada bajo un enfoque sociológico pero a partir del Proceso Administrativo al que divide en:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

3-. José Fernández Arena

Fernández Arena fue director de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Ha escrito diversas obras entre las que destacan *El Proceso Administrativo y Auditoría Administrativa.*

Este autor divide el proceso administrativo en tres partes:

- Planeación
- Organización
- Control

1

9

9

•