

UNIDAD I FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

- La disciplina administrativa

- Conceptualización

La administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible concebir la administración, en forma simple, como:

El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.

Analizando las definiciones de varios autores todos concuerdan de otra manera, en que el concepto de administración esta integrado por los siguientes elementos:

- **Objetivo.** Es decir, que la administración siempre esta enfocada a lograr fines o resultados.
- **Eficiencia.** Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
- **Eficiencia.** Se refiere a hacer las cosas bien . es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.
- **Grupo social.** Para que la administración exista es necesario que se de dentro de un grupo social.
- **Coordinación de recursos.** Para administrar se requiere combinar sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen dentro de un fin común.
- **Productividad.** Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio: Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos en términos de eficiencia y eficacia.

Con los anteriores elementos es posible emitir una definición integral de la administración:

Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

- CARACTERISTICAS

La administración como cualquier otra disciplina posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras, como las muestra el siguiente cuadro:

- **UNIVERSALIDAD.**– Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejercito, en un hospital, en un evento deportivo, etc.
- **VALOR INSTRUMENTAL.**– Dado que su finalidad es eminentemente practica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en si misma: mediante esta se busca obtener determinados resultados.
- **UNIDAD TEMPORAL.**– Aunque para fines didácticas se distinguan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- **AMPLITUD DE EJERCICIO.**– Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- **ESPECIFICIDAD.**– Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

- **INTERDISCIPLINARIEDAD.**– La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- **FLEXIBILIDAD.**– Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

• PRINCIPIOS

El administrador debe obedecer ciertas normas o reglas de comportamiento, esto es, principios generales que le permitan desempeñar bien sus funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De allí surgieron los llamados *principios de la administración*, desarrollados por casi todos los autores clásicos.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN PARA URWICK

Urwick fue un autor que provocó divulgar los puntos de vista de los autores clásicos de su época. Cuatro principios de administración fueron propuestos por Urwick:

- **Principio de la especialización:** una persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible, lo que determina, una división especializada del trabajo.
- **Principio de autoridad:** debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de base.
- **Principio de la amplitud administrativa:** este principio (span of control) destaca que cada superior no debe tener más que un cierto número de subordinados. El superior no tiene solo personas para supervisarlas, sino también, las relaciones entre las personas que supervisan.
- **Principio de la definición:** los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos deben ser definidos por escrito y comunicados a todos.

PRINCIPIOS UNIVERSALES DE FAYOL

- **División de trabajo:** consiste en la especialización de las tareas de las personas para aumentar la eficiencia.
- **Autoridad y responsabilidad:** autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
- **Disciplina:** depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto por los acuerdos establecidos.
- **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.
- **Unidad de dirección:** una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
- **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales:** los intereses generales deben sobreponerse a los particulares.
- **Remuneración del personal:** debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
- **Centralización:** se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- **Jerarquía o cadena escalar:** es la línea de la autoridad que va desde la escalón más alto al más bajo.
- **Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
- **Equidad:** amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- **Estabilidad y duración (en un cargo) del personal:** la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, mejor.
- **Iniciativa:** la capacidad e visualizar un plan y de asegurar su éxito.
- **Espíritu de equipo:** la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

• FUNCIONES

Nuestra definición funcional describe a los administradores como planificadores organizadores líderes y controladores de la organización. En realidad todo administrador (desde el director de programas de un club universitario hasta el presidente del ejecutivo de las empresas multinacional) asume una gama mucho mas amplia de papeles o funciones para conducir la organización a su objetivos establecidos. En un sentido amplio, un rol es la conducta que se espera de un individuo dentro de una unidad social. Para los propósitos de la teoría de la administración un rol es la conducta esperada de alguien dentro de la unidad funcional. Por tanto los roles son inherentes a las funciones.

Henry Mintzberg hizo una encuesta exhaustiva sobre las investigaciones de la época acerca de este tema y las integro con los resultados de su propio estudio de las actividades de cinco presidentes ejecutivos. La encuesta combinada abarcaba todas las clases y niveles de administradores.

Mintzberg llego ala conclusión de que existe considerable semejanza en el comportamiento de los administradores en todos los niveles. Afirma que todos poseen autoridad formal sobre las unidades de su organización y que la autoridad les confiere un status(condición) este status hace que tenga relaciones interpersonales con los subordinados colegas y superiores quienes a su vez les suministran la información que necesitan para la toma de decisiones. Esos aspectos diferentes de su trabajo los impulsan en todos los niveles a asumir una serie de papeles(funciones)interpersonales, informativos, decisiones, que Mintzberg definió como conjunto organizados de comportamientos.

ROLES INTERPERSONALES.

Tres roles interpersonales figura administrativa, líder y enlace que en ocasiones parecen ser rutinarios ayudan a los administradores a mantener sus organizaciones funcionando normalmente.

FIGURA DIRECTIVA. Como figura directiva, el administrador desempeña funciones como cabeza de la unidad: atiende visitantes, asiste a las bodas de los subordinados. Los administradores son símbolos y personifican tanto a los miembros de la organización como para observadores externos los aciertos y los fracasos de una organización. Con frecuencia se les considera responsables de resultados sobre los cuales tienen poco o ningún control como ocurre con los frecuentes despidos de entrenadores deportivos.

LIDER: Como los administradores trabajan con la gente y a través de ella son responsables de las acciones de los subordinados así como de las suyas propias de lo cual deben rendir cuentas. De hecho el éxito o el fracasó. Puesto que los administradores tienen subordinados y otros recursos son capaces de lograr mas que los que son administradores lo cual desde luego significa que se espere que logren mas que otros miembros de la organización.

ENLACE: Al igual que los políticos los administradores deben aprender a trabajar dentro o afuera de la organización con cualquier persona que puedan ayudarles a lograr los objetivos de la organización. Todos los administradores efectivos juegan ala política en el sentido de que forman redes de obligaciones reciprocas con otros administradores dentro de la organización. Así mismo puedan formar alianzas o coaliciones o unirse a ellas. Los administradores confían en estas relaciones para ganar apoyo a sus propuestas y decisiones y la cooperación en la realización de diversas actividades.

ROLES INFORMATIVOS

Recibir y comunicar información sugiere Mintzberg son los aspectos mas importantes del trabajo de un administrador los administradores necesitan información para tomar decisiones, oportunas, inteligentes y otras personas de la organización dependen de la información recibida o transmitida a

través de los administradores Mintzberg identifica tres roles:

SEGUIMIENTO. Los administradores buscan constantemente información útil tanto dentro como fuera de la organización. Preguntan entre sus subordinados y recaban información extraoficial por lo general a través de redes de contactos es frecuente que el seguimiento convierta a los administradores en los miembros mejor informados de sus grupos.

DIVULGACIÓN. Los administradores distribuyen información importante entre los subordinados. Parte de esa información coloquial y se recaban en juntas de personal y en memorándums; sin embargo, en partes de basa en análisis e interpretaciones de eventos que realiza un administrador. El administrador es responsable de asegurar que los subordinados dispongan de la información necesaria para desempeñar sus funciones.

VOCERO: Los administradores también transmiten información a gente ajena a sus propias áreas de trabajo mantener bien informados a los superiores es importante este rol. Al igual que algunos diplomáticos los administradores pueden hablar de su trabajo dentro de la organización o bien representar a toda la organización al trata con clientes, contratistas, y funcionarios públicos.

ROLES DE TOMA DE DECISIONES

Según Mintzberg la información es el insumo básico para los administradores que toman decisiones quienes desempeñan cuatro roles en la toma de decisiones.

EMPRENDEDOR. Los administradores buscan sus unidades. Por ejemplo cuando tienen algo en mente pueden lanzar un proyecto de desarrollo para hacerlo realidad. En este papel inician el cambio por voluntad propia.

MANEJO DE CONTRATIEMPOS. Ninguna organización funciona sin problemas todo el tiempo. Es de esperar que los administradores lo resuelvan todo y sigan adelante aun en base a decisiones populares.

Para tomar estas decisiones difíciles los administradores deben tener la capacidad para pensar en forma analítica y conceptual. El pensamiento analítico implica dividir en problema en sus componentes analizarlos y después discutir una solución factible. La habilidad para pensar en forma conceptual es aun más importante significa considerar toda una tarea en abstracto y vincularla con otras labores. La capacidad para apreciar las principales implicaciones de una decisión es esencial si el administrador debe cumplir los objetivos tanto de una unidad de trabajo como de una organización mayor.

ASIGNACIÓN DE RECURSOS: Cualquier administrador afronta gran cantidad de objetos organizacionales, los cuales compiten por tiempo y recursos. Como tales recursos son siempre limitados. Cada administrador debe lograr balancear diversos objetivos y múltiples necesidades.

NEGOCIAR. Los administradores emplean gran parte de su tiempo en negociar porque solo ellos poseen la capacidad y los conocimientos que este rol exige. Algunas de estas negociaciones atañen a organizaciones externas.

• NIVELES

ADMINISTRADORES DE NIVEL PRIMARIO. El nivel más bajo en una organización donde los individuos son responsables del trabajo de otros recibe el nombre de administradores de nivel primario (o de primer nivel). Sólo son responsables del trabajo de los empleados operativos y no supervisan a otros administradores; componen el nivel primario o inferior en la jerarquía de la organización.

ADMINISTRADORES DE NIVEL MEDIO. Estos administradores de nivel medio pueden referirse a mas de un nivel en una organización. Los administradores que pertenecen a este nivel dirigen las actividades de: otros administradores y, algunas veces, también la de los empleados de operación. Sus responsabilidades son dirigir las actividades que cumplen con las políticas de la organización y equilibrar las exigencias de sus superiores con las capacidades de sus subordinados.

ADMINISTRADORES DE ALTO NIVEL. Se compone de un grupo relativamente reducido de ejecutivos, es responsable de la dirección global de la organización. Establece las políticas de operación y guía la interacción de la organización con su ambiente. Los títulos típicos de estos administradores son presidente ejecutivo, presidente y vicepresidente. Los últimos según la organización y no siempre son un criterio confiable de pertenencia a nivel mas alto de la jerarquía.

ADMINISTRADOR FUNCIONAL. Es responsable de una sola actividad organizacional, como producción, mercadotecnia o finanzas. Las personas y actividades que preside se ocupan de un conjunto común de actividades.

ADMINISTRADOR GENERAL. Supervisa una unidad compleja, digamos una compañía, una subsidiaria o una división independiente. Es el responsable de todas las actividades de dicha unidad: su producción, mercadotecnia, y finanzas.

• TIPOS

Una de las características básicas de la organización formal es su racionalismo. Una organización es sustancialmente un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos a cuyas prescripciones y normas de comportamiento todos sus miembros se deben sujetar. El principio básico de esta forma de concebir una organización es que, dentro de límites tolerables, sus miembros se comportaran racionalmente, esto es, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento prescritas para cada uno de ellos. Dicho de otra manera, la formulación orgánica de un conjunto lógico de encargos funcionales y jerárquicos esta basada en el principio de que los hombres van a funcionar efectivamente de acuerdo con tal sistema racional.

La teoría clásica dio exagerado énfasis a la organización formal. Mientras que para Taylor y los seguidores de la administración científica, la organización se debe basar en una división de trabajo, y la consecuente especialización de operarios, para Fayol y los seguidores de la escuela anatómica la organización debe preservar su todo, su integridad global. Taylor abogaba por la organización funcional y súper especializada, mientras que Fayol defendía la organización lineal y centralizada.

De cualquier forma, para los autores clásicos, como norma, toda organización se estructura con el fin de alcanzar sus objetivos, buscando con su estructura organizacional la minimización de los esfuerzos y la maximización del rendimiento. En otras palabras, el mayor lucro, a menor costo, dentro de un cierto estándar de calidad. La organización, por lo tanto, no es un fin, sino un medio para permitir a la empresa alcanzar adecuadamente determinados objetivos.

Así, cada empresa tiene su propia organización, en función a sus objetivos, de su tamaño, de la coyuntura que atraviesa y de la naturaleza de los productos que fabrica o de los servicios que presta. No hay dos empresas idénticas, a pesar de que existen ciertos principios y tipos básicos que son utilizados como directrices en el estudio de la organización empresarial. De esta forma, todas las empresas, desde que se dediquen a la producción de bienes o a la prestación de servicios, poseen una organización propia, específica e individual.

Para efectos meramente didácticos, se pueden distinguir tres tipos tradicionales de organización, a saber:

- organización lineal;
- organización funcional;
- organización lineal–staff

Estos tipos tradicionales de organización raramente se encuentran en su estado puro.

ORGANIZACIÓN LINEAL

La organización de tipo lineal constituye la forma estructural mas simple y mas antigua. Tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. En su investigación sobre las formas mas antiguas de organización Mooney concluyo que poseen en común el principio de la autoridad lineal, también llamado principio escalar: hay una jerarquizaron de la autoridad, en la cual los superiores reciben obediencia de sus respectivos subordinados.

La denominación lineal se debe al hecho de que, entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal donde cada jefe recibe y transmite todo lo que pasa en su área, toda vez que las líneas de comunicaciones son rígidamente establecidas.

–Características de la organización lineal:

La organización lineal en general presenta las siguientes características:

- **Autoridad lineal o única:** la principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados, como consecuencia del principio de la unidad de mando;
- **Líneas formales de comunicación:** las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización son afectadas únicamente a través de las líneas existentes en el organigrama;
- **Centralización de las decisiones:** como el terminal de la comunicación une invariablemente al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente, hasta la cúspide la organización, sucede que la autoridad lineal que comanda toda la organización se centraliza en la cima del organigrama y los canales de responsabilidad son conducidos a través de los niveles jerárquicos de forma convergente hasta allí. Solo existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización;
- **Aspecto piramidal:** como consecuencia de la centralización de la autoridad en la cima de la organización y de la autoridad lineal que cada superior centraliza en relación con los subordinados, generalmente la organización lineal presenta una conformación típicamente piramidal.

–Ventajas de la organización lineal

Las principales ventajas derivadas de la organización son:

- **Estructura simple y de fácil comprensión:** debido al numero relativamente pequeño de órganos o cargos, la cúspide presenta apenas un órgano o cargo centralizador, y el subordinado solo se relaciona formalmente con su superior;
- **Nítida y clara delimitación de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados y consecuentemente, una notable precisión de la jurisdicción;**
- **Facilidad de implantación:** en otros términos, la organización lineal, al incrementar la unidad de mando, ofrece colateralmente facilidad en el establecimiento del funcionamiento, en el control y en la disciplina;
- **Es bastante estable, permitiendo un tranquilo mantenimiento del funcionamiento de la organización,**

gracias a la centralización del control y de las decisiones por un lado, y gracias a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando, de otro;

- Es el tipo de organización mas indicado para pequeñas empresas; tanto por su fácil manejo, como por la economía que su estructura simple puede proporcionar.

-Desventajas de la organización lineal

La organización lineal presenta, entre tanto, serias desventajas y limitaciones que pueden poner en jaque las ventajas anteriormente anotadas. Entre las principales desventajas están:

- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden llevar a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal, dificultando la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas;
- La autoridad lineal basada en el mando único y directo puede volverse autocrática, provocando rigidez en la disciplina y dificultando la cooperación y la iniciativa de las personas;
- La organización lineal enfatiza y exagera la función de jefatura y de mando, suponiendo la existencia de jefes capaces de hacer todo y saber todo;
- La unidad de mando hace del jefe un generalista que no se puede especializar en ninguna cosa;
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión de las líneas formales de comunicación, principalmente en los niveles altos de la organización, que centralizan fuertemente las decisiones y el control, ya que no utilizan accesoria auxiliar;
- Las comunicaciones, por ser lineales, se vuelven indirectas, demoradas, sujetas a intermediarios y distorsiones.

-Campo de aplicación de la organización lineal

La organización lineal es aplicable específicamente en los siguientes casos:

- Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas;
- Cuando la organización esta en las etapas iniciales de su historia;
- Cuando las tareas desarrolladas por la organización son estandarizadas, rutinarias y con raras alteraciones o modificaciones, permitiendo plena concentración en las actividades principales de operación, ya que la estructura es estable y permanente;
- Cuando la organización tiene corta vida y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace mas importante que la calidad de trabajo;
- Cuando la organización juzga mas interesante invertir en consultaría externa u obtener servicios externos que en establecer órganos internos de accesoria.

En resumen, el campo de aplicación de la organización lineal es bastante limitado. Este tipo de organización fue muy defendido por Fayol, quien veía en el la estructura ideal para las organizaciones de gran porte en su época.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. En su investigación sobre las organizaciones, Mooney ya encontraba en organizaciones de la antigüedad el principio funcional responsable de la diferencia entre los diversos tipos de actividad o funciones.

El tipo de estructura funcional fue consagrado por Frederick W: Taylor, quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los maestros de

producción, en la estructura lineal de una siderúrgica norteamericana, opto por la supervisión funcional.

-Características de la organización funcional

La organización funcional presenta las siguientes características:

- **Autoridad funcional o dividida.** En la organización funcional existe la autoridad funcional o dividida que es relativa y basada en la especialización. Es una autoridad de conocimiento y se extiende a toda la organización;
- **líneas directas de comunicación:** las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización son efectuadas directamente, sin necesidad de intermediarios;
- **Descentralización de las decisiones:** las decisiones son delegadas a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor.
- **Énfasis en la especialización:** la organización funcional se basa en la prioridad de la especialización de todos los órganos o cargos, en todos los niveles de la organización.

-Ventajas de la organización funcional

La organización funcional puede traer innumerables ventajas muy interesantes, a saber:

- **Proporciona al máximo de especialización a los diversos órganos o cargos de la organización.** Esto permite a cada órgano o cargo concentrarse total y únicamente en su trabajo o función, libre de todas las demás tareas accesorias;
- **Permite la mejor supervisión técnica posible, con la especialización en todos los niveles, pues cada órgano o cargo se reporta a expertos en su campo de especialización;**
- **Desarrolla comunicaciones directas, sin intermediarios, mas rápidas y menos sujetas a distorsiones de transmisión;**
- **Separa las funciones de plantación y de control de las funciones de ejecución.**

-Desventajas de la organización funcional

La organización del tipo funcional trae, entre tanto, innumerables y serias desventajas:

- **Dispersión y consecuentemente perdida de autoridad de mando:** la situación de la autoridad lineal por la autoridad funcional trae como consecuencia una enorme dificultad a los órganos o cargos superiores para controlar el funcionamiento de los órganos o cargos inferiores;
- **Subordinación múltiple:** si la organización funcional trae problemas en cuanto a la distribución de autoridad, trae igualmente problemas en cuanto a la limitación de las responsabilidades;
- **Tendencia a la competencia entre los especialistas:** como los diversos órganos son especializados en determinadas actividades , su tendencia es a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque a los problemas que generalmente aparecen;
- **Tendencia a la tensión y a los conflictos dentro de la organización:** la competencia, unida a la perdida de visión de conjuntos de la organización, puede llevar a la divergencia y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos , creando tensión y conflictos entre los especialistas;
- **Confusión en cuanto a los objetivos:** como la subordinación se da ante varios especialistas al mismo tiempo, esto es, como la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien reportar un problema.

-Campo de aplicación de la organización funcional

Aunque la organización funcional ha sido ensayada en gran escala por los defensores de la

administración científica, ha fracasado en muchos casos. El múltiple management invocado por los ingenieros norteamericanos, trajo algunos problemas, principalmente de coordinación y de control, y que el propio entrenamiento y sentido común no consiguen, muchas veces, evitar que haya confusión con las líneas divididas de autoridad.

La utilización de la organización funcional debe ser restringida a los siguientes casos, en general:

- Cuando la organización, por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien integrado, reportándose a un dirigente eficaz y orientado hacia objetivos comunes muy bien definidos y establecidos;
- Cuando en determinadas circunstancias, y solo si, la organización delega, durante un cierto periodo, autoridad funcional a algún órgano especializado sobre los demás órganos con el fin de implantar alguna rutina o procedimiento o a fin de evaluar y controlar alguna actividad.

ORGANIZACIÓN LÍNEA –STAFF

El tipo de organización línea–staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. Busca incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Algunos autores la denominan organización de tipo jerárquico–consultivo. En la organización línea–staff existe la característica de tipo lineal y de tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional mas completo y complejo.

En la organización línea–staff existen órganos de línea (órganos de ejecución) y de accesoria (órganos de apoyo y consultaría) manteniendo relaciones entre si. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio escalar, mientras que los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

- proceso

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. La administración se define como un proceso por que todos los administradores, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados.

Para entender mejor este concepto es necesario que se compare el organismo o grupo social, que es donde se manifiesta la administración, con un organismo animal. Si se observara cómo se desarrolla la vida de cualquier ser vivo, se podrán distinguir dos fases o etapas primordiales:

Una primera etapa de estructuración que consiste en la construcción del organismo. Así, a partir de una célula se diferencian los tejidos y órganos hasta lograr su plenitud funcional. Una segunda etapa de operación, en la que una vez que se ha estructurado completamente el organismo, éste desarrolla plenamente las funciones que le son inherentes.

De manera similar, éste fenómeno se manifiesta al administrar un grupo social. Así se observa, cuando se administra cualquier empresa, que existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las

actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre a futuro. Mientras que la dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social. George Terry establece que estas fases están constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración.

Diversos criterios del proceso administrativo

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos autores los elementos esenciales sean los mismos.

Las etapas que generalmente son consideradas primordiales son: organización, control, dirección, liderazgo y coordinación, esto para la mayoría de los autores.

¿Qué se quiere hacer?

- Planeación ¿Qué se va a hacer?

Mecánica

- Organización ¿Cómo se va a hacer?

Administración

- Dirección Ver que se haga.

Dinámica

- Control ¿Cómo se ha realizado?

Valores institucionales de la administración

La administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante todo el mundo, sino también información técnica que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad. La observancia de estos valores influye directamente en el aumento de la eficiencia en la cual cualquier grupo social.

Los valores institucionales de la administración pueden ser:

Sociales

Estos son de mayor importancia, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través del:

- Mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer las necesidades reales del ser humano.
- Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales.
- Evitar la competencia desleal.
- Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

Organizacionales

Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social:

- Impulsar la innovación, investigación y desarrollos tecnológicos.
- Optimizar la coordinación de recursos.
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- Consolidar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.

Económicos

- Son los que se orientan a la obtención de beneficios económicos.
- Generar riqueza.
- Máxima obtención de utilidades.
- Manejo adecuado de recursos financieros.
- Desarrollo económico del grupo social.
- Promover la inversión.
- IMPORTANCIA

Después de estudiar sus características, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre.

Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

- Con la universalidad de la administración se demuestra que esta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

1.2 UBICACIÓN DISCIPLINAR DE LA ADMINISTRACION EN LAS RAMAS DEL CONOCIMIENTO Y SU CARÁCTER COMO CIENCIA O TECNICA.

Muchas divergencias ha originado la determinación del carácter que desempeña la administración dentro del conocimiento humano. Es decir, si esta debe ser considerada ciencia, arte o técnica.

Existen tantas opiniones al respecto como tratadistas del tema, y aun no hay un criterio unificado.

Lo que sí, es que la administración, al ser interdisciplinaria, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas.

CIENCIAS SOCIALES

Son aquellas cuyo objetivo y método no se aplican a la naturaleza sino a los fenómenos sociales. La administración, cuyo carácter es eminente social, relaciona y utiliza conocimientos de ciencias sociales, tales como:

- **Sociología.** Ciencia que estudia el fenómeno social, la sociedad y la dinámica de sus estructuras.
- **Psicología.** Estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades, comportamiento y operaciones. La psicología industrial tiene por objetos el estudio del comportamiento humano en el trabajo. Aporta bases técnicas para el establecimiento de las adecuadas relaciones humanas dentro de la empresa, en áreas tales como: selección de personal, pruebas psicométricas, recursos humanos, técnicas de motivación, conflictos, encuestas de actitud, etc.
- **Derecho.** Es el conjunto de ordenamiento jurídico que rigen a la sociedad. Esta disciplina delimita la acción de la administración de tal manera que no afecte a los derechos de terceros. La estructura organizacional de la empresa así como los principios de la administración, deben respetar el marco legal en el que se desarrollen.
- **Economía.** Ciencia que estudia las leyes y relaciones que tienen los hombres en la producción, distribución y consumo, de los bienes y servicios. La economía aporta valiosos datos a la administración: disponibilidad de la materia prima, situación del mercado, mercado de trabajo, problemas de exportación e importación, etc.
- **Antropología.** Es la ciencia cuyo objeto de estudio es el hombre, su cultura y desarrollo en sociedad. La antropología social proporciona conocimientos profundos sobre el comportamiento humano.

CIENCIAS EXACTAS

Ciencias exactas son aquellas que solo admiten hechos rigurosamente demostrables:

- **Matemáticas.** No existe una definición de esta ciencia, aunque es indiscutible que ha permitido grandes avances en la administración, principalmente en las etapas de planeación y control. Sus aportaciones más importantes se encuentran en el área de matemáticas aplicadas, específicamente en: modelos probabilísticos, simulación, investigación de operaciones, estadística, etc.

DISCIPLINAS TECNICAS

Comprenden un cuerpo o conjunto de conocimientos que aun no se han conformado como ciencia, pero que utilizan y aplican fundamentos científicos. Su carácter es más bien práctico, que teórico.

- **Ingeniería industrial.** Es el conjunto de conocimientos cuyo objetivo es el óptimo aprovechamiento de los recursos del área productiva. La diferencia entre la administración y la ingeniería industrial radica en las empresas industriales primordialmente, y la administración es aplicable a cualquier tipo de empresa y en todas sus áreas.
- **Contabilidad.** Se utiliza para registrar y clasificar los movimientos financieros de una empresa, con el propósito de informar e interpretar los resultados de la misma. La contabilidad es un auxiliar en la toma de decisiones, una técnica de control, y no debe confundirse con la administración.
- **Ergonomía.** Estudia la interrelación existente entre las máquinas, instrumentos, ambiente de trabajo y el hombre, y la incidencia de estos factores en su eficiencia.
- **Cibernética.** Esta ciencia, de reciente origen, es definida como la ciencia de la información y del control, en el hombre y en la máquina. Tiene gran aplicación en los procesos productivos y, consecuentemente, en el campo de la administración, donde aporta conocimientos sobre todo en lo que se refiere a sistemas de computación e información.

1.3 LA ADMINISTRACIÓN Y LA SOCIEDAD

A pesar de que la administración sea una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido.

La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en el correr de estas últimas siete décadas en el mundo industrial.

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización y cada empresa requiere tomar decisiones, coordinación de múltiples actividades, la conducción de personas, la evaluación del desempeño dirigido a objetivos previamente determinados, la obtención y colocación de diferentes recursos, etc. Numerosas actividades administrativas desempeñadas por diversos administradores, dirigidas hacia áreas específicas de problemas, necesitan ser realizadas en cada organización o empresa. El profesional puede ser un ingeniero, un economista, un contador, un médico, etc., y necesitan conocer profundamente su especialidad. Pero en el momento en que es promovido en su empresa a supervisor, jefe, gerente o director, exactamente a partir de ese momento, el de ser administrador. Necesita entonces dedicarse a una serie de responsabilidades que le exigirán conocimientos y posiciones completamente nuevas y diferentes que su especialidad no le enseñó en momento alguno. De ahí el carácter eminentemente universal de la Administración; cada empresa necesita no de un administrador solamente, sino de un equipo de administradores en varios niveles y en las diversas áreas y funciones para llevar adelante las diversas especialidades dentro de un conjunto integrado y armonioso de esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa.

Esto es lo que lleva a que muchos profesionales de nivel superior vuelvan más a las aulas universitarias a hacer cursos de administración. Cuando son promovidos del nivel operacional donde ejecutan sus especialidades para el nivel intermedio, ellos dejan de ser ingenieros, economistas, contadores, médicos, etc. Para volverse administradores. Como el administrador no es ejecutor, sino responsable por él trabaja de otros, no puede darse el lujo de cometer errores o de arriesgar apelando a estrategias de ensayo y error, ya que esto implicaría conducir a sus subordinados por el camino menos indicado.

El administrador es un profesional cuya formación es extremadamente amplia y variada. Necesita conocer disciplinas heterogéneas como matemáticas, derecho, psicología, sociología, estadística, etc.: necesita tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan controlan, asesoran, investigan, etc., que le están subordinadas o que están en el mismo nivel o arriba de él; Necesita estar atento a los eventos pasados y presentes, también a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser más amplio, ya que él es el responsable por la dirección de otras personas que siguen sus ordenes y orientación; necesita tratar con eventos internos, localizados dentro de la empresa y externos, localizados en el ambiente ver más lejos que los otros, pues debe estar unido a los objetivos que la empresa pretende alcanzar a través de la actividad conjunta de todos. No es que el administrador sea un líder que pretendamos consagrar, es un agente de cambio y de transformación de las empresas que las lleva a nuevos rumbos, nuevos procesos, nuevos objetivos, nuevas estrategias, nuevas tecnologías; es un agente educador en el sentido de que con su dirección y orientación modifica los comportamientos y actitudes de las personas; es un agente cultural en la medida que, con su estilo de administración, modificador la cultura organizacional existente en las empresas.

Más que eso, él administrador deja marcas profundas en la vida de las personas, a medida que trata con ellas y con sus destinos dentro de las empresas y a medida que su actuación en la empresa influye en el comportamiento de los consumidores, proveedores, competidores y demás organizaciones humanas.

La administración se volvió tan importante como el propio trabajo a ser ejecutado, conforme este se fue especializando y la escala de operaciones creciendo alarmantemente. La administración no es un fin en sí misma, es un medio de hacer que las cosas sean realizadas de la mejor forma posible, con el menos costo y con la mayor eficiencia y eficacia.

1.4 HABILIDADES PARA EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO Y LOS NIVELES DE LA

ADMINISTRACION

La habilidad es una Gracia y destreza en ejecutar una cosa. Y en el desempeño de la administración esta no es la excepción por tener cualidades antes mencionadas que permiten ejercer sus propiedades interdisciplinarias.

Como se explico anteriormente existen varios niveles administrativos comprendidos a continuación:

ADMINISTRADORES DE NIVEL PRIMARIO. El nivel más bajo en una organización donde los individuos son responsables del trabajo de otros recibe el nombre de administradores de nivel primario (o de primer nivel). Sólo son responsables del trabajo de los empleados operativos y no supervisan a otros administradores; compones el nivel primario o inferior en la jerarquía de la organización.

ADMINISTRADORES DE NIVEL MEDIO. Estos administradores de nivel medio pueden referirse a mas de un nivel en una organización. Los administradores que pertenecen a este nivel dirigen las actividades de: otros administradores y, algunas veces, también la de los empleados de operación. Sus responsabilidades son dirigir las actividades que cumplen con las políticas de la organización y equilibrar las exigencias de sus superiores con las capacidades de sus subordinados.

ADMINISTRADORES DE ALTO NIVEL. Se compone de un grupo relativamente reducido de ejecutivos, es responsable de la dirección global de la organización. Establece las políticas de operación y guía la interacción de la organización con su ambiente. Los títulos típicos de estos administradores son presidente ejecutivo, presidente y vicepresidente. Los últimos según la organización y no siempre son un criterio confiable de pertenencia a nivel mas alto de la jerarquía.

ADMINISTRADOR FUNCIONAL. Es responsable de una sola actividad organizacional, como producción, mercadotecnia o finanzas. Las personas y actividades que preside se ocupan de un conjunto común de actividades.

ADMINISTRADOR GENERAL. Supervisa una unidad compleja, digamos una compañía, una subsidiaria o una división independiente. Es el responsable de todas las actividades de dicha unidad: su producción, mercadotecnia, y finanzas.

1.5 LA ADMINISTRACION Y SU RELACIÓN CON LA INFORMATICA

Un administrador puede auxiliarse para llevar a cabo un proceso de control. Los controles no son mas que *sistemas de información*; el siguiente cuadro muestra las técnicas de control más usuales.

Sistemas de información

Los sistemas de información comprenden todos aquellos a través de los cuales el administrador se allega de los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. Los sistemas de información que puede utilizar una empresa son múltiples y variables y deben establecerse de acuerdo con las particularidades de cada empresa. Los sistemas de información comprenden técnicas tales como: contabilidad, auditoria, presupuestos, sistemas computarizados, sistemas mecanizados, archivos, formas y reportes e informes. Lo verdaderamente importante al establecer un sistema de información es aplicar los principios de excepción, de costeabilidad, de oportunidad y el del objetivo, a fin de que realmente reditúe beneficios su utilización. Es trascendental tomar en cuenta la necesidad de la implantación de un sistema de información, ya que muchas veces el deseo de controlar puede originar papeleo excesivo, burocratizacion y obstaculizar la eficiencia.

Reportes e informes

Existen múltiples tipos de reportes e informes; básicamente pueden clasificarse en:

- Informes de control que se utilizan para el control directo de las operaciones.
- Reportes de información que presentan datos más extensos a fin de la gerencia pueda formular planes.

En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe, es conveniente tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- *Unidad del tema.* Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.
- *Concentración sobre las excepciones.* Deben revelar indicadores importantes, puntos débiles y fuertes más que situaciones comunes.
- *Claridad y concisión.* Los informes muy largos, detallados y genéricos, originan confusión y desatención por parte de quien los recibe.
- *Complementarse con presentaciones gráficas, audiovisuales y verbales.* De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización gráfica, material audiovisual y explicaciones verbales, lo que evita la monotonía y enriquece la información.
- *Equilibrio entre la uniformidad y la variedad.* La empresa debe contar con una estructura fundamental de informes, mismos que no deben cambiarse constantemente, pero que requieren de revisiones y ajustes periódicos a fin de no caer en la rutina y obsolescencia.
- *Frecuencia de los reportes.* El hecho de que para controlar sea necesario contar con información oportuna y periódica, no implica que esta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.
- *Evaluación de la información.* Es necesario evaluar frecuentemente la utilidad que reditúa la información, es decir, examinar si realmente el sistema proporciona información adecuada, completa y oportuna, y si se justifica su costo.

Formas

Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento; existen multitud de formas que se utilizan en la empresa que van desde una tarjeta de control de asistencia hasta una póliza de contabilidad.

Las formas facilitan la transmisión de información a la vez que sirven para registrar adecuadamente las operaciones. Al diseñar las formas es conveniente observar los siguientes lineamientos:

- Aprovechamiento adecuado de los espacios.
- Claridad y concisión.
- Uniformidad de diseño.
- Diseñar un diagrama de control de formas.
- Diseñar un catalogo de formas.
- Diseñar solo las necesidades (evitar papeleo excesivo).
- Asegurarse de que los asuntos y actividades importantes se registren adecuadamente, y mantener al mínimo las formas innecesarias y rutinarias.
- Que el costo de su implantación se justifique.

Control interno

Se refiere a la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la organización; sus propósitos básicos son:

- La obtención de información correcta y segura.
- La obtención de los activos de la empresa.

- **La promoción de la eficiencia en la operación.**

En pocas palabras la relación que lleva la administración con la informática radica en el control interno y optimizar el manejo de los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas de operación adecuadas, comprobación de la exactitud de la información, establecimiento de sistemas de protección contra pérdidas, etc.

1.6 GLOBALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

La globalización es uno de los retos mas importantes en el ambiente externo de la mayor parte de los negocios. Los individuos y las compañías pueden tener bienes extranjeros ya sea a través del portafolio de inversión, lo cual no implica ningún papel en la administración, o a través de la inversión directa, lo cual implica un papel directo en la administración.

El paso de la internacionalización empezó acelerarse después de la segunda guerra mundial, cuando la sólida economía de los Estados Unidos y los avances tecnológicos de la comunicación y transportación hicieron posible comprar y administrar bienes extranjeros. Por los años 60, con todo el crecimiento económico en Europa y Japón genero

competidores para las empresas estadounidenses. : los estados unidos se tardaron en

reconocer esta tendencia, y muchos se preocuparon de que las empresas estadounidenses no fueran competitivas en los mercados internacionales. Debido a que la competencia internacional se ha intensificado y tiene ramificaciones de amplia magnitud, los gobiernos están tomando un papel mas activo apoyando alas empresas nacionales. Mas recientemente las naciones comunistas se han abierto por si mismas a las medidas capitalistas e inversión extranjera, la Comunidad Europea esta trabajando para eliminar las barreras comerciales e incrementar la política de unidad entre los miembros.

Las compañías se vuelven internacionales para conseguir acceso a recursos mas confiables o mas baratos, para incrementar el rendimiento de sus inversiones, para incrementar sus acciones en el mercado, y para eludir aranceles extranjeros y cuotas de importación.

Kohrt sostiene que las compañías siguen cuatro etapas para volverse empresas internacionales. A medida que la compañía cambia cubrir pacíficamente ordenes al establecimiento de negocios colectivos con capital de riesgo o subsidiarias extrajeras su complejidad se incrementa, así como su involucramiento administrativo entre otros países.

Al realizar inversiones directas, las organizaciones necesitan estar consientes de las variables económicas, políticas, tecnológicas y sociales en otros países, ya que estas variables afectaran los entornos de la organización de acción directa e indirecta.

Para reducir el riesgo de acción directa , las organizaciones pueden aprovechar las proyecciones economicas y valorar los tipos de cambio e otros países, su balanza de pagos y los controles locales sobre importaciones, exportaciones, e inversionistas extranjeros. De estos elementos, el tipo de cambio es muy importante. Los administradores multinacionales deben también valorar la infraestructura del país, las instalaciones físicas para apoyar la actividad de negocios; ya que esto varia desde la transportación a los sistemas escolares

Las organizaciones también deben valorar el clima político de otros países, las actitudes de negocios del gobierno, su estabilidad. Para ayudar los a hacer esto, pueden aprovechar a analistas de riesgos políticos complejos que pueden hacerlos mas conscientes de las leyes y la regulaciones que afectan de manera directa a las actividades negocios.

Al realizar una inversión directa, los administradores de empresas multinacionales deben estar consientes de que los niveles de tecnología varia entre los países, así como la experiencia y la adaptación de la gente a la tecnología . Si bien, algunos critican la manera en que la tecnología ha sido introducida en otras culturas, otros elogian alas multinacionales por dar a los países menos desarrollados la oportunidad de tener experiencia con ella.

Las operaciones de empresa multinacionales pueden tener otros efectos positivos el los países anfitriones, incluyendo una mejora en su balanza de pagos, la creación de trabajos locales, mejoría de la competencia y aun mayor disponibilidad de bienes. Sin embargo, las inversiones multinacionales también pueden absorber el financiamiento local y dejar a los

productos locales fuera del negocio además en el pasado algunas multinacionales fueron culpables de interferencia política y sociocultural. Con todo ahora, la mayoría de las multinacionales se muestran sensibles ante esta problemas y sus inversiones son buscadas de manera activada por los países anfitriones.

Aunque las empresa multinacionales realizan inversiones directas para obtener beneficios tales como el incremento de las acciones en el mercado, y además las inversiones directas pueden debilitar la balanza de pagos del país local, debilitar su ventaja tecnológica, y originar la perdida de trabajos domésticos.

Si bien el éxito de las empresas multinacionales en la mercadotecnia de productos fuera del país depende de su capacidad para analizar las variables demografía extranjeras y estilos de vida, su éxito definitivo depende de que también concuerdan sus operaciones extranjeras dentro de los valores y la cultura del país huésped. Los administradores de empresas multinacionales deben estar consientes de la diferencia del control burocrático y control de grupo y ser sensibles en general a la cultura de empleados extranjeros. También deben ser consientes de sus propias actitudes, según opinan Perlmutter y heenan, quienes distinguen entre los administradores etnocentricos, policentricos y egocéntricos.

Elegir un procedimiento administrativo es un asunto sujeto a mucho debate. Si bien las empresas de los Estados Unidos han tenido éxito en el extranjero, las investigaciones de

Hofstede indican que es probable que ningún procedimiento sea igualmente efectivo en todos los países. Intrigado por le éxito de las técnicas de administración japonesas,

muchos piden con insistencia una síntesis de estas técnicas de administración de Estados Unidos y Japón.

2

VALOR INSTRUMENTAL

UNIVERSALIDAD

ESPECIFICIDAD

UNIDAD TEMPORAL

ADMINISTRACION

INTERDISCIPLI-NARIEDAD

FLEXIBILIDAD

AMPLITUD DE EJERCICIO

- Contabilidad

- Auditoría

*** Presupuestos**

- Reportes, informes
- Formas
- Archivos
- Computarizados
- Mecanizados

Sistemas de información

Técnicas de control (controles)

- Proceso, procedimientos, Gantt, etc.
- Procedimiento, hombre-maquina, mano izquierda, mano derecha, etc.

Gráficas. Diagramas

- Tiempos y movimientos, estándares, etc.

Estudio de métodos

Camino critico

PERT

- Redes
- Modelos matemáticos
- Investigaciones de operaciones
- Estadística
- Cálculos probabilísticos
- Programación dinámica

Métodos cuantitativos

Control interno.

Programas