

Unidad 1. Introducción a la teoría general de la administración

1. Introducción a la teoría general de la administración

1.1. Administración: conceptos

1.1.1. Administración (varias definiciones)

1.1.2. Objetivo

1.1.3. Eficiencia

1.1.4. Grupo social

1.1.5. Coordinación de recursos

1.1.6. Productividad

1.1.7. Profesionista

1.1.8. Profesional

1.2. El enfoque interdisciplinario de la administración

1.2.1. Ciencia

1.2.2. Arte

1.2.3. Técnica

1.2.4. Ética

1.3. Aplicación de las organizaciones

1.4. Administradores y administración

1.4.1. Procesos gerenciales

1.4.2. Perfil gerencial

1.4.3. Funciones

1.4.4. Roles

1. Introducción a la teoría general de la administración

Las organizaciones en su dimensión de entes económicos y sociales tienen como prioridad el uso racional de sus recursos, esto es, el uso de cada uno de sus insumos (financieros, económicos, técnicos, humanos, etc.) de forma óptima y útil; actualmente, la administración se considera como la única vía para lograr dicha prioridad.

Las organizaciones cada vez más están dejando atrás las estructuras primitivas y artesanales, crean alianzas, "*holdings*" y, por qué no, también van desarrollando una administración virtual. Por ende, los adelantos e innovaciones que experimenta la sociedad exigen nuevos paradigmas en el parecer de nuestros futuros gerentes.

La administración, al igual que cualquier otra disciplina económica y social, se considera como un medio indispensable para cualquier tipo de organización, nace en el seno de disciplinas afines, y a través de su desarrollo va interactuando con otras

más. No es tarea fácil hoy en día ser uno de los principales responsables de una organización, ya que al administrador (una especie de héroe anónimo) se le exige disponibilidad absoluta, integridad moral, estudios especializados y actualizados, conocimiento de la naturaleza humana, frialdad y asertividad en la toma de decisiones, tacto y calidez en las relaciones interpersonales.

1.1. Administración: conceptos

Cuando tratamos de definir a la administración es necesario llevar a cabo, como primer ejercicio, la técnica de lluvia de ideas; es decir, manejar con un grupo de personas los conceptos, ideas o modelos que tienen respecto de la palabra “administración”.

Es cierto, la práctica administrativa tiene que ver con los negocios, pero ésta es sólo una mínima parte de su campo de acción, porque esta actividad (exclusivamente humana) tiende a manifestarse en todos los rincones del mundo social, político, deportivo, religioso, doméstico, etcétera.

He aquí la importancia de visualizar a la administración como una actividad universal; por ello, podemos asegurar que *donde quiera que la gente trabaje para tratar de alcanzar una meta en común, allí encontraremos un matiz de práctica administrativa*. Por lo tanto, resulta una tarea sumamente ardua tratar de definir a la administración de forma tal que todos los que hacen uso de ella queden conformes.

Hay autores que entienden a la administración como una propiedad exclusiva de la empresa, algunos la manejan como un proceso inherente a sus funciones, otros le adjudican la categoría de ciencia, técnica o arte; todas estas aproximaciones son válidas porque responden a un determinado momento de la vida, en tiempo y espacio.

La administración, en primera instancia, es una actividad única y exclusivamente humana, ya que el hombre la desarrolla a través de todo un proceso de raciocinio, y no como uno de estímulo-respuesta. Como producto humano tiende a ser manipulada por los rasgos y la personalidad de quien la genera, por lo tanto en ocasiones puede manifestarse como un concepto de arte, utilizando técnicas de motivación y liderazgo.

Etimológicamente, “el origen de la palabra ‘administración’ se forma con el prefijo *ad*, hacia, y con *ministratio*, que proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación. Por ende, podemos resumir que *minister*, a diferencia de *magister* (comparativo de superioridad), refleja un estado de inferioridad, expresando subordinación y obediencia, es decir, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro...”.

Finalmente, definiremos a la administración como *“la actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con los que cuenta una organización y lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales”*.

1.1.1. Administración (varias definiciones)

A continuación mencionaremos algunas de las definiciones –dadas por tópicos del estudio administrativo– que incluye el maestro Agustín Reyes Ponce en su obra *Administración moderna* (1992).

- ?? E. F. L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.
- ?? Henry Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.
- ?? José Antonio Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y del esfuerzo humano coordinado.”
- ?? W. Jiménez Castro: “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.”
- ?? Koontz y O’Donnell: “Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.
- ?? J. D. Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un producto y claro conocimiento de la naturaleza humana.”
- ?? Peterson y Plowman: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.
- ?? F. Tannenbaum: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.
- ?? George Terry: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.

1.1.2. Objetivo

El objetivo de la administración trasciende las necesidades del patrón, empresario o director general de la organización. Existe una jerarquía de objetivos considerados en la administración de cualquier organismo. Los primeros, y no por ello los más importantes, son los objetivos económicos. Cuando se cumplen éstos, tienen una función vital. Por un

lado preservan el capital financiero que es la razón de ser de un inversionista, pero por otro también permiten un mejor nivel de vida laboral en las organizaciones.

En segundo plano están los objetivos sociales. Éstos van a generar un mejor nivel de vida a la sociedad, ya sea a través de sus productos, promocionando eventos de toda índole, mejorando la infraestructura del medio geográfico en que se desarrollan o cualquier otro mecanismo donde los beneficios recaigan en la sociedad.

Actualmente, se le está dando más relevancia a cumplir con ciertas normas ecológicas. Esto es muy importante y debe considerarse dentro de la agenda de trabajo de la administración, para permitir una mejor convivencia en la sociedad.

1.1.3. Eficiencia

Cuando se habla de eficiencia, se hace mención al logro de los fines con la menor cantidad de recursos, es decir, el logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas. El trabajo del administrador tiende a buscar la eficiencia en un cien por ciento, pero considerando no sólo las necesidades de la organización, sino también las expectativas de los individuos que la componen, así como evitar en menor medida la afectación del medio ambiente que le rodea.

Esta eficiencia debe ser acorde con una ética organizacional, por ejemplo, una eficiencia basada en la explotación desmedida del trabajador tiende a afectar los valores morales del individuo. La eficiencia debe ser un producto de la habilidad y preparación del administrador, y no el resultado del sacrificio de sus elementos humanos.

1.1.4. Grupo social

Definitivamente, la administración es una práctica que se lleva a cabo en los organismos sociales y es el único medio que tienen los administradores y la sociedad para preservar las organizaciones. El ser humano tiende a agruparse en organismos sociales, a integrarse con otros individuos para alcanzar los objetivos que por sí solo le sería imposible lograr. Esta interacción social no simplemente suma esfuerzos, sino que multiplica de manera sorprendente los resultados. El industrialismo no hubiera sido posible sin la interacción social de tecnología, recursos económicos y trabajo de millones de individuos en una situación de tiempo y espacio dados.

Enseguida analizaremos los conceptos de grupo social y organismo, ya que son el objeto de estudio de la administración y en ellos se aplican sus conocimientos para el bien de la comunidad.

Un grupo, según José Trueba, es una colectividad identificable, estructurada, continuada, de personas sociales que desempeñan funciones recíprocas conforme a determinadas normas, intereses y valores sociales para la persecución de objetivos comunes.

Las siguientes características pertenecen a un grupo social:

- a) El individuo es parte interna del grupo.
- b) La parte tiende a fundirse con el todo.

- c) El individuo vive en y para el grupo.
- d) Todo grupo persigue objetivos comunes gracias a que cuenta con una organización.

1.1.5. Coordinación de recursos

La administración tiene como misión el uso racional de los recursos con los que cuenta la organización o grupo humano. Por ende, su función principal es la coordinación de dichos recursos, de forma tal que se logre una sinergia y una relación de productividad en donde no se sacrifique la calidad del producto o servicio que se ofrece a la sociedad.

1.1.6. Productividad

La productividad se considera como una razón de producción-insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

1.1.7. Profesionista

El administrador, al igual que el ingeniero o el médico, cuenta con un soporte académico y cultural que le permite desempeñar su profesión con la calidad y seguridad que se le exige en una sociedad como la nuestra.

1.1.8. Profesional

La responsabilidad social de todo profesionista le exige mejorar no sólo sus habilidades sino también sus actitudes. El administrador como profesional debe buscar la actualización permanente, debe compartir sus conocimientos con la sociedad para estimular la importancia de la investigación, debe tener visión humana y ser más asertivo en sus decisiones.

1.2. El enfoque interdisciplinario de la administración

La administración no es inflexible y rígida como la ciencia, pero se tiene que basar en leyes y teorías de disciplinas como la psicología, sociología, ingeniería, informática, derecho, etc., para dar respuestas y soluciones a las problemáticas dentro de las organizaciones. Aquí es donde la administración tiende a ser un sistema de conocimientos y enlaces con bases científicas que desarrolla el

llamado “enfoque interdisciplinario”, centrando su atención en situaciones particulares como la conducta del individuo en las organizaciones y enfocándola a través de una disciplina llamada psicología. De esta manera, determina conceptos de motivación, personalidad y liderazgo dentro de los sistemas administrativos.

No existe problema que se resuelva por sí mismo; mientras queramos ser eficientes tendremos necesidad de relacionarnos con otras áreas de estudio. A continuación mencionaremos algunas relaciones de la administración con otras disciplinas.

Administración e ingeniería

A la ingeniería se le considera como la ciencia madre de la administración. Esta disciplina ya brindaba desde principios del siglo XX un mundo amplio en el estudio de los aspectos productivos de una empresa. El estudio de tiempos y movimientos, el desarrollo de procesos de trabajo, la selección y capacitación científica del trabajador, así como el desarrollo de tecnología, son algunos de los beneficios que aportó a la práctica administrativa esta disciplina.

Administración y psicología

Sin duda, uno de los principales papeles que desempeña un administrador en las organizaciones es el de coordinar individuos. Algunas definiciones de la palabra administración recaen en el logro de los objetivos a través de otros, es decir, por medio de las personas que se involucran en el proceso de trabajo de cualquier organización. Por eso, el administrador debe conocer –o tratar de conocer– a fondo la naturaleza humana, con la finalidad de encontrar los resortes psicológicos y tratar de influir en el logro de la cooperación de los individuos.

La psicología, como disciplina, nos enseña a analizar y estudiar la mente del individuo, su conducta, personalidad y necesidades dentro de un grupo de trabajo. Además, nos permite analizar las tendencias de las necesidades de un mercado cada vez más exigente y deseoso de productos de vanguardia.

Administración y sociología

La sociología es el estudio sistemático de las sociedades humanas y del comportamiento humano en situaciones sociales. Se interesa por lo que ocurre cuando los hombres se reúnen, cuando forman masas o grupos, cuando cooperan, luchan, se dominan unos a otros, se persuaden o se imitan, desarrollan o destruyen otras culturas. La sociología descompone las diferentes

combinaciones en sus relativamente pocos elementos básicos y formula leyes que las gobiernan.

La organización es un ente permeable, es decir, un sistema abierto que nace, crece, se desarrolla y muere con y por las organizaciones. Las conductas individuales son una proyección de los grupos sociales; definir estilos de autoridad, tipos de comunicación, estructuras de trabajo, son problemas internos, pero no olvidemos que los aspectos externos del medio ambiente en que se desarrolla una empresa influyen mucho y terminan definiendo los conceptos anteriores.

Administración y economía

Actualmente, las organizaciones no pueden desarrollar sus planes tácticos y estratégicos sin antes consultar el termómetro económico, es decir, las tasas de interés interbancarias, alzas o bajas en las principales bolsas de valores, la paridad del peso mexicano con otras monedas, el aumento de materias primas, el desarrollo de instrumentos financieros, etcétera. Todo ello afectará de forma directa o indirecta las utilidades de una empresa. La máxima eficiencia es un objetivo de las organizaciones; dentro de la economía se le considera como la “ley de oro”.

Administración y derecho

El derecho genera o determina el campo de acción legal de una organización. Una sociedad sin derecho es inconcebible; el derecho constituye la estructura necesaria en que descansa lo social. La justicia y la equidad son dos componentes importantes dentro del plano moral de toda sociedad; es importante tener bases de justicia y de moral para exigir a los otros cumplimiento y actitudes positivas con la organización y los demás trabajadores.

La organización toma como base dichas leyes y crea las suyas propias. Así encontramos en el ámbito empresarial contratos colectivos e individuales de trabajo; contratos de compra-venta; códigos de ética empresarial y profesional; convenios de incentivos a los trabajadores; promociones, sorteos y ofertas regulados por las autoridades competentes, etcétera.

Administración y matemáticas

Los modelos son representaciones de algo. Ya sea a través de una maqueta o del desarrollo de una fórmula, aquéllos nos ayudarán a comprender nuestra realidad y a experimentar con un gran número de variables y alternativas sin poner en peligro nuestros recursos en el campo de la vida real. Las matemáticas nos generan

escenarios virtuales de trabajo, crean modelos para analizar y experimentar variables en un proyecto o proceso productivo.

Administración y la informática

Estamos en “una tercera ola”, como dice Alvin Toffler en sus obras; esta tercera etapa importante de la evolución de la humanidad es la era de la información. La informática es la ciencia que está gobernando a todas las organizaciones en general, ha creado un reino tan amplio que ahora su estudio es forzoso en todos los niveles de educación y en todas las disciplinas del saber humano.

Con ayuda de esta tecnología el ser humano ha llegado a donde nunca antes pudo llegar: viajes a la Luna, exploraciones en los más recónditos rincones del interior del cuerpo humano, medicina nuclear, comunicaciones a todo el mundo a través de una red internacional, la información de todo el conocimiento humano al alcance de todos, etcétera.

1.2.1. Ciencia

La ciencia es un conjunto de conocimientos que tiene sus propios principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario. La ciencia explica fenómenos y se basa en la creencia de la racionalidad de la naturaleza. Su conocimiento está sistematizado a través de la aplicación del método científico, aunque este último no garantiza absolutamente la inexistencia de la duda. Toda generalización, aunque haya sido probada, está expuesta a mayores investigaciones y análisis. El conocimiento no es eterno, es dinámico y no pertenece a ninguna elite.

El objetivo de considerar a la administración como ciencia no es investirla de teorías y leyes inmutables, inflexibles y de rigurosa aplicación universal. La administración como ciencia de la dirección social (así la denominaba el maestro Guzmán Valdivia) está cimentada con conocimientos de otras disciplinas, tales como el derecho, la economía, la psicología, entre otras. Estos conocimientos le van a extender credibilidad y generar un panorama con mayor certidumbre al trabajo del administrador que será ampliamente aceptado por la sociedad.

1.2.2. Arte

Saber cómo hacer algo es la esencia del arte. La administración, al igual que otras prácticas profesionales (arquitectura, ingeniería, medicina, etcétera), exige creatividad e iniciativa de sus seguidores. El administrador se convierte en líder no sólo por sus conocimientos o habilidades, sino también por moldear la realidad que estamos viviendo, por crear e innovar paradigmas que otros no tienen la visión de transformar.

No todos pensamos y actuamos igual. Las estrategias que cada uno utiliza nos permiten distinguarnos y plasmar nuestro sello personal. El concepto del arte permite individualizar a la administración. Quién no ha escuchado nombres como

Frederick Taylor, Robert Owen, Henry Ford, Benito Juárez, Adolfo Hitler, etcétera, que hicieron de su misión en la vida un arte y conquistaron el mundo para siempre.

1.2.3. Técnica

Las técnicas son en esencia formas, maneras o estilos de hacer las cosas; métodos para la obtención de un resultado específico. La administración como técnica cumple con un papel importante en la eficiencia de cualquier organización, y es el origen mismo de la administración científica. Recordemos que los primeros estudios estuvieron basados en problemas de producción y mejoramiento de las herramientas de trabajo. Con ello, técnicas de programación como la gráfica de Gantt, PERT, CPM, han sido de inmensurable valor para la eficiencia de toda actividad tanto en el gobierno como en las empresas privadas. Estas técnicas han permitido analizar y desarrollar métodos aplicables en todas las áreas de la organización, desarrollando modelos y escenarios más exactos y reales para la toma de decisiones.

1.2.4. Ética

La ética, tal como lo menciona el maestro Jesús Octavio Muñoz Jiménez, no es concebida como un catecismo o un código estático de normas, sino que va más allá de la literatura: pretende crear un estilo propositivo de vida tanto en el trabajo como fuera de éste. Este autor, en su guía de estudio *Seminario de ética de los negocios*, aborda puntos interesantes y nos dice que el carácter ético individual y social (*ethos*) nos orienta al cambio de condiciones en nuestra manera de actuar, es decir, va de la toma de decisiones a la toma de responsabilidades. Precisamente, son estas últimas las que nos hacen ver nuestros alcances y limitaciones, los valores realizados, los resultados de nuestras acciones, y sobre todo, la razón de ser de lo que decimos que somos: profesionales y no solamente profesionistas.

La responsabilidad social de los administradores, contadores y otros profesionistas logra su madurez profesional cuando éstos equilibran la dualidad *yo-otro* y han puesto sus ojos en el servicio al cliente, así como en los beneficios que su empresa otorga a una comunidad y, en justa respuesta, *“lo mejor viene por añadidura”* para aquellas organizaciones que ya llevan ventaja en sus acciones sociales.

No obstante, hay empresas que se mantienen al margen del “valor agregado” de sus productos y/o servicios; o sea, aquellas que sólo quieren recibir en lugar de otorgar un beneficio social. Es muy importante contar con un código de ética empresarial o profesional, ya que nos permite conocer cuáles son los lineamientos de cualquier profesionista en su tarea con la sociedad y demás organizaciones.

1.3. Aplicación de la administración en las organizaciones

La administración en las organizaciones tiene como objetivos generar un ambiente de comunicación abierta, estar al tanto de los conflictos organizacionales y aprovecharlos para detectar anomalías que en estado natural no se hubieran presentado, así como identificar sus necesidades y motivar a los integrantes del grupo de trabajo.

1.4. Administradores y administración

1.4.1. Procesos gerenciales

El papel que desempeña dentro de las organizaciones el administrador depende en gran medida del nivel en que se esté desarrollando. Es bien sabido que la administración, por su carácter de universalidad, se encuentra presente en todos los niveles de la estructura organizacional. El administrador en el mando medio tiene la obligación de garantizar y lograr resultados óptimos para los ejecutivos de la alta dirección. Pero comprometerse con las autoridades superiores requiere crear escenarios propicios para motivar a los subordinados, es decir, declarar un sistema de administración que le permita exigir y a la vez cosechar los mejores resultados de su grupo de trabajo. Para ello, es indispensable promover una cultura organizacional basada en valores de respeto, confianza, empatía y solidaridad entre los trabajadores.

Considerando el medio ambiente organizacional en el cual se desarrolla el administrador y las presiones que ejerce sobre éste, también se debe tomar en cuenta que las experiencias y los conocimientos especializados de su área no son suficientes para dar una solución eficiente a sus problemas organizacionales. Así, es necesario desarrollar un instrumento con técnicas y procedimientos predeterminados para su mejor aprovechamiento; este recurso es llamado por muchos el soporte científico de la administración, y para otros simplemente es el proceso administrativo.

Dicho proceso está compuesto por cuatro fases en general: planeación, organización, dirección y control; y en combinación con las áreas de trabajo de una organización: producción, recursos humanos, finanzas, compras, informática y mercadotecnia. De este modo, se genera una matriz única, y realmente aquí es donde se resume todo el proceso gerencial del administrador. Este proceso libera al administrador de la improvisación, le ayuda a estandarizar procesos y es una base imprescindible para generar tecnología administrativa.

1.4.2. Perfil gerencial

El perfil gerencial de un administrador está definido por tres elementos: conocimientos, habilidades y actitudes. Los conocimientos que debe tener un

gerente son, en primera instancia, los de un licenciado en administración o su equivalente. Debe conocer el giro correspondiente de la organización que representa, así como especializarse en el área en que se desarrolla: finanzas, recursos humanos o producción, por mencionar algunas. Es importante que maneje los idiomas de los países con los que tiene contacto o proyecta tenerlo a cierto plazo; actualmente, los idiomas más comerciales son el inglés, el alemán y el japonés. Debe asistir a conferencias, cursos y demás eventos que lo actualicen o le permitan su desarrollo profesional y personal.

La informática es una herramienta que debe manejar con soltura y en la que debe estar constantemente a la vanguardia. Asimismo, es necesario que se actualice e informe a través de revistas especializadas u obras de escritores contemporáneos sobre las innovaciones y tendencias de la administración y disciplinas afines. Tampoco debe olvidar que el vestir bien y los buenos modales son siempre una excelente tarjeta de presentación en cualquier momento. Por eso, es importante pulir nuestra personalidad día a día, y para ello hay cursos especializados que vale la pena tomar. El administrador es un negociador de tiempo completo, por eso depende mucho de su habilidad para comunicarse; en este sentido, los cursos de oratoria son indispensables.

Las habilidades incluyen todos los aspectos en que son capacitados los gerentes para ejecutar las tareas que les son propias. El gerente de cualquier organización pública o privada, lucrativa o de beneficencia, industrial o deportiva, debe tener habilidad para:

- ?? Desarrollar una visión integral sobre la misión y las estrategias de las organizaciones.
- ?? Conducir grupos y lograr objetivos en un ambiente de mutua confianza (liderazgo).
- ?? Participar en equipos multidisciplinarios que logren los objetivos institucionales en un ambiente de cooperación y apoyo recíprocos.
- ?? Resolver conflictos interpersonales que pueden afectar a la organización.
- ?? Negociar para promover acciones que signifiquen beneficios para la organización.
- ?? Promover un ambiente de excelencia y calidad.
- ?? Adaptarse a los avances tecnológicos y a los cambios económicos, políticos y sociales a nivel mundial.
- ?? Aplicar con creatividad los conocimientos adquiridos en su desarrollo profesional.
- ?? Manejar sistemas de cómputo y comunicación para el procesamiento de la información, que son muy útiles en la toma de decisiones.
- ?? Tomar decisiones sin recibir instrucciones precisas.
- ?? Comunicarse adecuadamente, en forma verbal y escrita, en español e idiomas comerciales.
- ?? Ejercer y delegar autoridad.

- ?? Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correctiva.
- ?? Promover el cambio y el desarrollo organizacional-social.
- ?? Aprender a ser, a aprender y a emprender.

Las actitudes son un buen comienzo para empezar a trabajar con calidad. Recordemos que este concepto es un estado mental del individuo más que un plan de trabajo o un manual de aseguramiento. Buscar la excelencia en nuestros actos exige conciencia y buenos hábitos en nuestra persona. A continuación se mencionan las principales actitudes que debe promover y llevar a cabo el administrador, ya que sólo así cambiará la cultura organizacional y gerencial de su organización.

- ?? Actitud emprendedora (iniciativa y audacia).
- ?? Empatía con los demás empleados.
- ?? Solidaridad con su personal y sus superiores.
- ?? Aprendizaje permanente.
- ?? Seguridad en sí mismo.
- ?? Participación en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- ?? Prospectiva de la vida (de éxito).
- ?? Ética (profesional y personal).
- ?? Superación permanente.
- ?? Apertura al cambio.
- ?? Valor y cordura para la toma de decisiones.
- ?? Servicio a los demás.
- ?? Compromiso y responsabilidad.
- ?? Orgullo por la profesión y la Nación.
- ?? Responsabilidad por el bienestar social.

Es cierto que son demasiadas las características que debe cumplir un buen administrador, sin embargo, la experiencia y el tiempo le van a dar la madurez que requiera para cubrir con el perfil que le exige un buen nivel dentro de la organización. Empezar hoy es buen momento, el mañana lo recompensará con creces.

1.4.3. Funciones

El concepto de "papel" son todas aquellas funciones que va a desempeñar el individuo dentro de la estructura organizacional, y va a ser definido por el estatus o posición en la estructura de la organización.

Las funciones de un administrador no están definidas de manera concreta, pero existen criterios completamente técnicos donde las funciones primarias están inmersas en el proceso administrativo, es decir, en la planeación, organización, dirección y control de la organización. Enseguida señalaremos las principales características de estas funciones:

- a) Planeación. Se definen los objetivos organizacionales y se establecen programas, políticas y estrategias para alcanzarlos.
- b) Organización. Se diseña la estructura organizacional, se asigna autoridad y responsabilidad para alcanzar dichos objetivos.
- c) Dirección. Lograr que los subordinados hagan lo que se desea que hagan; comunicación, motivación y liderazgo son los principales componentes de esta fase.
- d) Control. Establecer normas, medir el desempeño contra éstas y destacar los resultados respecto de la planeación.

Hay papeles que tradicionalmente se le han asignado a un administrador, según indica Adalberto Ríos Szalay en su obra *Orígenes y perspectivas de la administración* (1988), donde menciona los siguientes:

- a) El administrador como maximizador de la eficiencia y las utilidades.
- b) El administrador y su neutralidad equilibradora.
- c) El administrador como ejecutor tecnócrata-burocrático.

Definitivamente, éstas fueron algunas de las funciones con las que vio nacer la sociedad a aquellos profesionistas o especialistas en las empresas. En la actualidad, ya no es posible encasillar a un administrador como un simple gestor de papeleos o como un capataz del patrón que se gana la vida explotando a los obreros a cambio de un mínimo salario. No es que el administrador pertenezca a “los malos”, es decir, a la dirección, sino que, como lo indica su definición etimológica, es un servidor al igual que los demás subordinados, pero cuya función principal es preservar a la organización. Esto implica trabajar de tal forma que se logren los objetivos, se produzca con calidad y se satisfagan las necesidades de toda la organización, incluyendo las de los trabajadores. Todo ello se tiene que lograr a través de una coordinación de grupos humanos y no mediante la explotación de los mismos.

Otros autores, como Megginson, Mosley y Pietri en su obra *Administración, conceptos y aplicaciones* (1988), nos muestran un cuadro interesante acerca de los papeles y las principales funciones de un administrador, sea éste gerente, supervisor o jefe de área. Dichos autores parten de un trabajo que realizó el investigador Henry Mintzberg respecto a una variedad de puestos administrativos, donde sintetizó los estudios de las funciones administrativas. Este enfoque de actividades y funciones lo podemos resumir de la siguiente manera:

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

Interpersonales

- ?? Testaferro. Los gerentes tienen que representar ciertas funciones ceremoniales asociadas con ser identificados como los representantes formales de sus organizaciones; por ejemplo, bodas, funerales, etcétera.
- ?? Líderes. Al desempeñar esta función, los gerentes se relacionan con los miembros del grupo, motivan y estimulan a los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales y los ayudan a satisfacer sus propias necesidades.
- ?? De enlace. Cuando sirven como vínculo entre su organización y otras organizaciones, o de su unidad con otras unidades dentro de la organización en que laboran.

Informativas

- ?? Monitor. El administrador se encarga de vigilar el flujo de la información.
- ?? Diseminador. El administrador propaga la información entre otras personas.
- ?? Vocero. El administrador sirve como vocero para las personas que están fuera de sus unidades.

Resolutivas

- ?? Empresario. Los administradores buscan mejorar activamente el desempeño de sus unidades, iniciando cambios planificados para adaptarse a los cambios en el ambiente.
- ?? Manejador de conflictos. Tratan con los problemas y presiones que se les imponen: huelgas, rupturas de contratos, escasez de materiales, quejas y agravios.
- ?? Asignador de recursos. Los gerentes deciden por qué, cuándo, cómo, para qué y a quién van a ser asignados los escasos recursos organizacionales; el presupuesto es un ejemplo.
- ?? Negociador. Es un gran vendedor de ideas, lleva a cabo convenios con personas ajenas a sus unidades.

B) Actividades técnicas. El administrador debe desempeñar funciones de manejo de herramientas como la computadora, solucionar problemas técnicos inherentes a su área y desempeñar funciones técnicas específicas como investigación de mercados. Conforme va ascendiendo a puestos clave, su especialidad técnica se va aminorando y no será necesario que conozca a fondo todas las herramientas o las técnicas de uso: la coordinación de especialistas será su mejor arma.

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

Como puede apreciarse, el papel del administrador es muy amplio y en él se conjugan todo tipo de actividades, desde las personales hasta las más especializadas dentro de las organizaciones. Pero nuestra sociedad exige de este profesionista un papel singular que abarque los ámbitos personales y organizacionales: el de líder.

1.4.4. Roles

Un rol es un conjunto de comportamientos, actitudes, obligaciones y privilegios que se esperan de cualquier individuo que ocupa un estatus particular. El comportamiento del administrador está regido por dos aspectos importantes. El primero es la cultura organizacional de la institución en la que presta sus servicios, cuya influencia es fundamental, porque si es una organización mediocre sin duda va a tener que luchar por cambiar el estado mental de sus subordinados y de la misma dirección. El segundo son los principios y convicciones con que siempre ha trabajado y vivido; lo importante en este sentido es promover los principios que mencionamos en el punto de actitudes de un administrador. Él tiene la obligación de generar el cambio, de crear una cultura organizacional de la que se sienta orgulloso dentro y fuera de la organización. Se espera de él que sea un individuo libre de intereses mezquinos y con la fortaleza y capacidad de lucha suficiente para el logro de los objetivos organizacionales.

Las actitudes de un líder son las actitudes que se exigen de un buen administrador para el siglo XXI. Las universidades tienen los elementos necesarios para crear estos líderes, sólo esperan la disponibilidad de los alumnos y una sed inagotable de triunfo en sus corazones.