

## **1.1 La Administración:**

Es posible diferenciar dos campos del conocimiento humano íntimamente relacionados: la teoría de las organizaciones, que se ocupa del estudio de las organizaciones en general, y la teoría general de la administración, que se ocupa de la administración de estas organizaciones, independientemente de su naturaleza.

Las variables más significativas en el estudio de la administración de organizaciones son las siguientes:

- La estructura organizacional: presupone la disposición de los elementos que componen el sistema y las relaciones entre estos. En esta línea de pensamiento, en su famoso libro *Diseño de organizaciones eficientes*, Mintzberg dice que la esencia de la estructura organizacional está constituida por la división del trabajo y la coordinación de este (Mintzberg, 1991a).
- Las tareas: hacen referencia a toda actividad ejecutada por algún integrante de la organización como parte de su trabajo dentro de ella.
- Las personas: son el corazón de la organización, ya que las organizaciones son las personas. Existe una perspectiva dominante en el campo que asume a las personas como meros recursos productivos, como medios para la persecución de los objetivos organizacionales. A lo largo del presente texto, se pretende reflexionar críticamente en torno a ello, por lo cual sostendremos que el desarrollo de las personas es un fin que debe perseguir la organización.
- La tecnología: hace referencia a la matriz tecnológica que es soporte del conjunto de actividades que se realizan en la organización. La dimensión tecnológica de una organización constituye, en la actualidad, una variable central y determinante de la competitividad, ya que los rápidos cambios que exhibe la tecnología transforman los sistemas productivos y sus procesos promoviendo mayores niveles de eficiencia en la consecución de las tareas.
- El ambiente: es el medio que contiene a la organización y con el cual establece relaciones de intercambio dinámico.

Una de las posiciones tradicionales dentro del campo es definir a la administración a partir de sus funciones. Fayol (1985) define la administración como “el arte de gobernar”, indica las funciones administrativas y define el acto de administrar como “planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. A partir de la publicación de la obra de Fayol, muchos autores optaron por definiciones de la misma naturaleza modificando parcialmente la definición desarrollada por él. Por ejemplo, Luther Gulick indica como principales funciones del administrador las de planeación, organización, asesoría, dirección, coordinación, información y presupuestación.

***“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”.*** Ampliando esta definición básica y afirmando que, como administradores, las personas ejecutan las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, la administración es aplicable a cualquier tipo de organización, a todos los niveles organizacionales; el objetivo de todos los gerentes es el mismo: crear un superávit; la administración se ocupa de la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

### Las funciones de la Administración:

Como mencionamos precedentemente, en su libro de 1916 Administración industrial y general, Fayol definió las funciones que se debían ejercer en la conducción de organizaciones.

En el presente texto, hemos incluido este aspecto en nuestra definición mínima enunciando las funciones de la administración de manera simplificada como la planeación, la organización, la dirección y el control (modo de enunciación habitualmente aceptado en la actualidad; Chiavenato, 2004). A continuación, especificaremos cada una de las funciones que componen el ciclo administrativo, a fin de clarificar cada una de las etapas, las cuales serán desarrolladas en la segunda parte de este libro.

- **Planeación:** es la función que comienza el ciclo, ya que establece los elementos y criterios generales sobre los que se asientan las demás. La planeación consiste en determinar las bases que guíen la acción futura. El proceso de planeación consiste en la determinación de los objetivos, el estado de cosas futuro que se desea alcanzar y los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlo. En este sentido, planear consiste en determinar los objetivos que se espera alcanzar y los cursos de acción adecuados para alcanzarlos. Los planes pueden establecerse sobre los métodos de trabajo, pueden estar relacionados con la sucesión de actividades en el tiempo, pueden referirse a comportamientos esperados o pueden establecerse en relación a la asignación de fondos.

- **Organización:** en este caso, nos referimos a la acción de organizar una organización, es decir, una entidad social, deliberadamente constituida para la persecución de fines específicos.

Esta función consiste esencialmente en la estructuración de la organización<sup>14</sup> para la persecución de los objetivos establecidos. Hace referencia a cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como también al establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad, y a la asociación de personas y recursos a puestos específicos. Según el nivel de la organización al que hagamos referencia, podemos hablar de diferentes tareas de diseño organizacional. En el nivel operativo, el diseño consiste en el análisis y la descripción de puestos. Esta tarea consiste en determinar el

conjunto de tareas que comprende cada puesto de trabajo específico, es decir, su contenido. En el nivel medio, el diseño comprende el agrupamiento de las unidades sobre la base de algún patrón homogéneo, es decir, agrupar los puestos de trabajo según algún criterio racional, como podría ser por funciones, por productos, por cliente, por zona geográfica, entre otros. En el nivel directivo, el diseño organizacional refiere a la organización como un todo y, de acuerdo con los criterios mencionados previamente, se determina el tipo de organización en función de las características de su estructura.

• **Dirección:** las funciones previas, planeación y organización, hacían referencia a actividades anteriores a la acción organizacional.

La primera de ellas al diseño de programas que guíen la acción organizacional, la segunda al diseño de la organización más adecuada para la persecución de los objetivos establecidos. La función de dirección hace referencia a la conducción de esta entidad social hacia la persecución de los objetivos establecidos, es decir, cómo se motoriza la capacidad de acción potencial que representa una organización. En este sentido, la dirección implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos. A medida que ascendemos en la estructura organizacional, el peso relativo de la función de dirección es mayor, ya que quien dirige es responsable de los resultados alcanzados por las personas que están a su cargo. Por ello, debe procurar, en primer lugar, generar las mejores condiciones posibles para que el personal a su cargo realice las tareas asignadas y obtenga los resultados esperados.

Para esta tarea, son indispensables competencias específicas en relación con la comunicación, el liderazgo y la motivación.

La dirección, como otras funciones mencionadas, también atraviesa toda la estructura organizacional, ya que en todos los niveles se requieren funciones de dirección. En el nivel operativo, son los supervisores y encargados; en el nivel medio, los mandos medios; en el nivel directivo, los gerentes, ejecutivos o dirigentes. La terminología a emplear para llamar a cada uno de estos actores derivará de la naturaleza de la organización y de su estructura.

• ***Control:*** como función de la administración, el control posee la finalidad de verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos. El objetivo de los procesos de control consiste en identificar los desvíos existentes entre lo que se planeó y los resultados obtenidos, a fin de identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción organizacional por medio de acciones correctivas orientándolo hacia los objetivos establecidos.

El proceso de planeación se encuentra íntimamente relacionado con el de control, ya que controlar sin sustentar el proceso sobre un plan carecería de sentido, al no

poseer un parámetro que sirva de guía tanto para el accionar organizacional como para el proceso de control.

A su vez, las organizaciones más modernas e innovadoras establecen estrategias de aprendizaje que les permitan reflexionar sobre la forma en la cual realizan sus tareas y resuelven sus problemas, a fin de mejorar las tareas y su desempeño.

A su vez, en la práctica, estas cuatro funciones se encuentran íntimamente relacionadas en una interacción dinámica y forman lo que se denomina el proceso administrativo, el cual es de carácter secuencial y se desarrolla conformando el ciclo administrativo. Este ciclo implica que, a medida que se desarrolla el proceso, los resultados retroalimentan el ciclo siguiente. Cuando decimos que las funciones se encuentran en una estrecha y compleja interacción dinámica, hacemos referencia a que el proceso no es meramente lineal, donde una función diera lugar a la siguiente, sino que existe una compleja articulación hacia ambos sentidos de las relaciones entre funciones.