

Introducción a la Teoría General de la Administración

EL MUNDO EN QUE VIVIMOS ES UNA SOCIEDAD institucionalizada y compuesta de organizaciones. Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones; a éstas las constituyen personas y recursos no humanos (físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadológicos, etc.). La vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de las primeras. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de organizaciones. Éstas son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Existen organizaciones lucrativas, llamadas empresas, y otras no lucrativas como el ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. La Teoría de las Organizaciones (TO) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones, cuando alcanzan una cierta dimensión, las organizaciones necesitan que las administre un conjunto de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes. La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer. La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la Administración en general, sin importar dónde se aplique, ya sea en organizaciones lucrativas (empresas) o no lucrativas. La TGA estudia la Administración de las organizaciones

En función de los aspectos exclusivos de cada organización, el administrador define estrategias, diagnostica situaciones, mide los recursos, planea su integración, soluciona problemas y genera innovaciones y competitividad. Un administrador que tiene éxito en una organización, puede no tenerlo en otra. Cuando una organización quiere contratar un ejecutivo en su cuadro administrativo, los candidatos se someten a diversas pruebas y entrevistas para investigar a profundidad sus conocimientos, habilidades y competencias, sus actitudes y las características de su personalidad, su pasado profesional, su formación académica, sus antecedentes morales, su éxito o fracaso en determinadas actividades, entre otros como su situación conyugal o su estabilidad emocional. Todo esto es necesario porque el ejecutivo difícilmente puede pasar de una organización a otra sin que experimente algún problema de adaptación. Aunque el ejecutivo tenga profundos conocimientos de administración y su curricula profesional sea excelente, sólo se le juzgará por lo

que sabe sobre las funciones de su especialidad, pero principalmente, por la manera en que realiza su trabajo y por los resultados que obtiene con los recursos disponibles. Levitt,¹ al hablar del "administrador profesional", recuerda que mientras un químico o un físico se consideran profesionales porque aprobaron pruebas de conocimientos sobre sus profesiones, no ocurre lo mismo con el administrador, cuyo conocimiento es sólo uno de los múltiples aspectos en la evaluación de su capacidad profesional. Las organizaciones no sólo evalúan sus conocimientos técnicos de Administración, sino principalmente también su modo de actuar, sus actitudes, conocimientos, habilidades, competencias, personalidad y filosofía de trabajo. Para verificar si esas cualidades se adaptan a la nueva cultura, a la competitividad de la empresa y al personal que trabajará con él, pues no existe la manera única de dirigir o de actuar. Por el contrario, existen varias maneras de llevar a cabo las tareas de la empresa en condiciones específicas, por dirigentes de temperamentos diversos y modos de actuar propios.

Según Katz, el éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad; depende de lo que el administrador logra y no de lo que es. Este desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza. Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado. Según Katz, existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual.

HABILIDADES TÉCNICAS: incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Por ejemplo, habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con "objetos", ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Es relativamente fácil trabajar con objetos y cifras, porque son estáticos e inertes y no se oponen ni resisten a la acción del administrador.

HABILIDADES HUMANAS: se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción personal. El desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni recelos, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de habilidades humanas; saber trabajar con personas y por medio de ellas.

HABILIDADES CONCEPTUALES: implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí; para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan

los cambios en una parte de ella a las demás. Las habilidades conceptuales se relacionan

con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. Representan las capacidades cognitivas más sofisticadas del administrador, que le permiten planear el futuro, interpretar la misión, desarrollar la visión y percibir oportunidades donde no hay en apariencia. A medida que un administrador hace carrera en la organización, requiere desarrollar cada vez más sus habilidades conceptuales para no limitar su empleabilidad. Empleabilidad es la capacidad de una persona para conquistar y mantener un empleo. Conquistar un empleo puede ser fácil, lo difícil es mantenerlo a largo plazo.

La combinación de esas habilidades es importante para el administrador. A medida que un individuo asciende en los niveles de la organización, disminuye su necesidad de habilidades técnicas y aumenta la de habilidades conceptuales. En los niveles inferiores, los supervisores requieren considerable habilidad técnica para enfrentar los problemas operacionales concretos y cotidianos de la organización. La TGA se propone desarrollar la habilidad conceptual sin dejar de lado las habilidades humanas y técnicas. En otros términos, pretende desarrollar la capacidad de pensar, de definir situaciones organizacionales complejas, y de diagnosticar y plantear soluciones e innovaciones en la organización.

1. La administración y sus perspectivas

Perfil del papel de la administración

Caso introductorio

LA PROMOCIÓN DE MARCELO

Marcelo González es un ingeniero exitoso. En función de su desarrollo profesional, Marcelo fue promovido a gerente del Departamento de productos nuevos de Electromecánica Paraíso. Está feliz de la vida, pero muy preocupado. En toda su carrera profesional siempre trabajó con cosas concretas: productos nuevos, prototipos de productos, especificación de materiales, límite de tolerancia para control de calidad y similares. Está acostumbrado a trabajar con medidas exactas, números, tamaños y materiales concretos. Sin embargo, no trató con situaciones abstractas ni con personas. Ahora es responsable de un equipo de 30 personas que están bajo su mando, entre ingenieros, técnicos, diseñadores y proyectistas. Su principal reto es tratar con personas y situaciones. Para tener éxito en su nuevo cargo debe cambiar rápidamente su manera lógica, matemática y cuantitativa de ver el trabajo por otra más amplia, flexible, psicológica y humana. Marcelo no tiene la menor idea de cómo dirigir su departamento ni de cómo conducir su nuevo equipo. Descubrió que muchos profesionales como él (ingenieros, economistas, médicos, abogados, psicólogos, etcétera), cuando tienen éxito en sus respectivas profesiones tienden a ser ascendidos a gerentes en sus empresas y dejan de lado

sus especialidades para asumir posiciones administrativas. ¿Por dónde debería comenzar Marcelo?

En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. Vivimos en una civilización donde predominan las organizaciones y donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente. En las organizaciones (sean industrias, comercio, organizaciones de servicios públicos, hospitales, universidades, instituciones militares o cualquier otra forma de empresa humana), la eficiencia y la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende directamente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. El avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano, por sí solos, no producen efectos si la calidad de la administración sobre los grupos organizados de personas no permite la aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales. Como se verá más adelante, se considera que la administración es la clave para la solución de los problemas más graves que afligen el mundo actual.

En cualquier organización, el trabajo del administrador (sea supervisor de primera línea o dirigente máximo de la organización) es el mismo en esencia. En este sentido, no hay distinción básica como administradores entre directores, gerentes, jefes o supervisores. Independientemente de la posición o del nivel que ocupe el administrador, alcanza resultados gracias a la cooperación efectiva de los subordinados. La tarea de administrar se aplica a cualquier tipo o tamaño de organización, sea una industria grande, una cadena de supermercados, una universidad, un club, un hospital, una empresa de consultoría o una organización no gubernamental (ONG). Toda organización, sea industrial o prestadora de servicios, necesita ser administrada para alcanzar sus objetivos con mayor eficiencia, economía de acción y de recursos, y ser competitiva. Debido a sus limitaciones físicas, biológicas y psíquicas, las personas necesitan cooperar con otras para alcanzar en conjunto objetivos que jamás conseguirían por separado.' La coordinación del esfuerzo humano se vuelve un problema administrativo en esencia para alcanzar objetivos, ya sean industriales, comerciales, militares, religiosos, caritativos o educativos. Donde la cooperación de las personas se vuelva organizada y formal para alcanzar objetivos comunes, el componente esencial y fundamental de esa asociación es la administración (la función de conseguir hacer las cosas por medio de las personas y con los mejores resultados). Sólo cuando, las organizaciones alcanzaron cierto tamaño y complejidad, su administración comenzó a presentar dificultades y desafíos insuperables hasta entonces por sus directivos. En ese momento surgió la necesidad de una Teoría de la Administración. que, permitiese ofrecer a los directivos de las organizaciones, los modelos y estrategias adecuados para la solución de sus problemas empresariales.

EJERCICIO Habilidades del administrador

Desde hace dos años Márcia trabaja en Intertech, empresa que siempre ofrece oportunidades de desarrollo a sus empleados. En una reunión de la dirección, Márcia se enteró de su promoción al cargo de gerente del Departamento financiero de la compañía. La primera preocupación de Márcia fue: ¿Estoy realmente preparada para asumir el nuevo cargo? ¿Cuáles habilidades debo tener para enfrentar los nuevos desafíos del cargo? ¿Cómo debería ser una administradora competente?