

Tema 1. Administración: conceptos, pasado y presente

Introducción

América Móvil, Walmart de México, Alfa, Cemex, General Motors de México, Grupo Bimbo y Volkswagen de México fueron las empresas privadas más importantes de México en el año 2013 (Expansión.com, junio 2014).

Tal vez te preguntes, ¿qué es lo que hace a estas empresas diferentes de las demás?, ¿qué es lo que las hace productivas, enfocadas y exitosas? y sobre todo, ¿qué les permite crecer? El secreto está en su administración, en la forma que determinan sus metas y la manera en que las ejecutan.

En este tema aprenderás los fundamentos de la administración para desarrollar las operaciones de las organizaciones de una forma eficiente y efectiva.

Subtema 1. Conceptos fundamentales de la administración

La administración y su importancia



El papel que juega la administración dentro de una organización es extremadamente relevante, sin importar el tipo de industria o empresa en la que se encuentre laborando.

De acuerdo con Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013), la administración “constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas e involucra **la coordinación y supervisión** de las actividades de otros...” es precisamente esto lo que la convierte en pieza clave para cualquier organización ya que la empresa es una entidad integrada por partes con un mismo objetivo.

Imagina que estás en una organización donde cada individuo/área busca satisfacer sus propios intereses bajo objetivos completamente diferentes, ¿cuál sería el resultado final? Definitivamente ninguno, ya que la falta de integración y colaboración no permitiría que se lograsen los objetivos de la empresa (haciéndola poco eficaz) y la utilización de recursos no sería la más óptima (haciéndola poco eficiente).

En el siguiente gráfico se representa la relación ideal de estos factores:

Innovación con propósito de vida.



Función de la administración. Adaptado de Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013).

A manera de ejemplo simplificado piensa en la empresa *Apple* que se dedica a la venta de tecnología; para poder ser exitosa todas sus áreas deben seguir el mismo objetivo: vender de manera accesible productos de alta calidad que el cliente pueda considerar como sus productos favoritos. De esta manera bajo un presupuesto (departamento de finanzas) se puede diseñar un producto (departamento de diseño) que será lo que el cliente quiere o necesita (departamentos de productos), con materiales de la calidad necesaria (departamento de materiales) y que serán vendidos en lugares accesibles al cliente (departamento de ventas) para satisfacer la demanda que se genere (departamento de producción) a causa de la promoción que reciba (departamento de *marketing*). Si alguno de los departamentos no cumple con su parte, el objetivo común no se logra.

Innovación con propósito de vida.

¿Qué es lo que hacen los gerentes de cualquier tipo de organización?

Piensa en todas las actividades que tienes que desarrollar en tu trabajo y reflexiona a partir de estas preguntas: ¿planeas para determinar los objetivos que te llevarán a lograr tus metas?, ¿en qué nivel de la organización te encuentras?, ¿eres un gerente o eres personal no gerencial?, ¿tienes claras tus tareas y a quién le reportas tus resultados?, ¿tienes subordinados? si es así, ¿cómo los reclutaste y cómo los motivas?, ¿tienes estándares de desempeño?

Vuelve a preguntarte: ¿qué hacen los gerentes de cualquier tipo de organización?

Te darás cuenta que es sumamente amplia la respuesta ya que los gerentes tienen a su cargo recursos tangibles, intangibles y humanos, lo que hace que su trabajo sea complejo. Debido a esto trataremos este tema a través de **tres enfoques**; revisaremos las funciones que llevan a cabo los gerentes, los niveles gerenciales, los roles que juegan y finalmente las habilidades o competencias con que deben de contar para asegurar el logro de los objetivos organizacionales.

Para el logro de los **objetivos organizacionales** es necesario considerar siempre las funciones principales que revisarás a lo largo del curso detallando para tu comprensión el rol que juegan en las empresas:



Funciones claves de la organización. Adaptado de Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013).

En la figura se presentan las funciones clave de la administración, concentran las **funciones clave de la administración** y reflejan la **importancia** de su integración

en la organización. Esta integración conlleva la coordinación de diversas áreas y procesos claves, para que la empresa cumpla los fines para los que fue creada.

Además, es indispensable contar con la correcta guía de los **gerentes**, que son aquellas personas que dirigen y supervisan las actividades de otras personas en la propia organización (Robbins, et al., 2013), a través de: toma de decisiones, obtención y análisis de información y roles interpersonales de acuerdo con el nivel gerencial que ocupen. En consideración a esto, los gerentes pueden tener distintos títulos o **niveles gerenciales**, tal como se presentan a continuación:

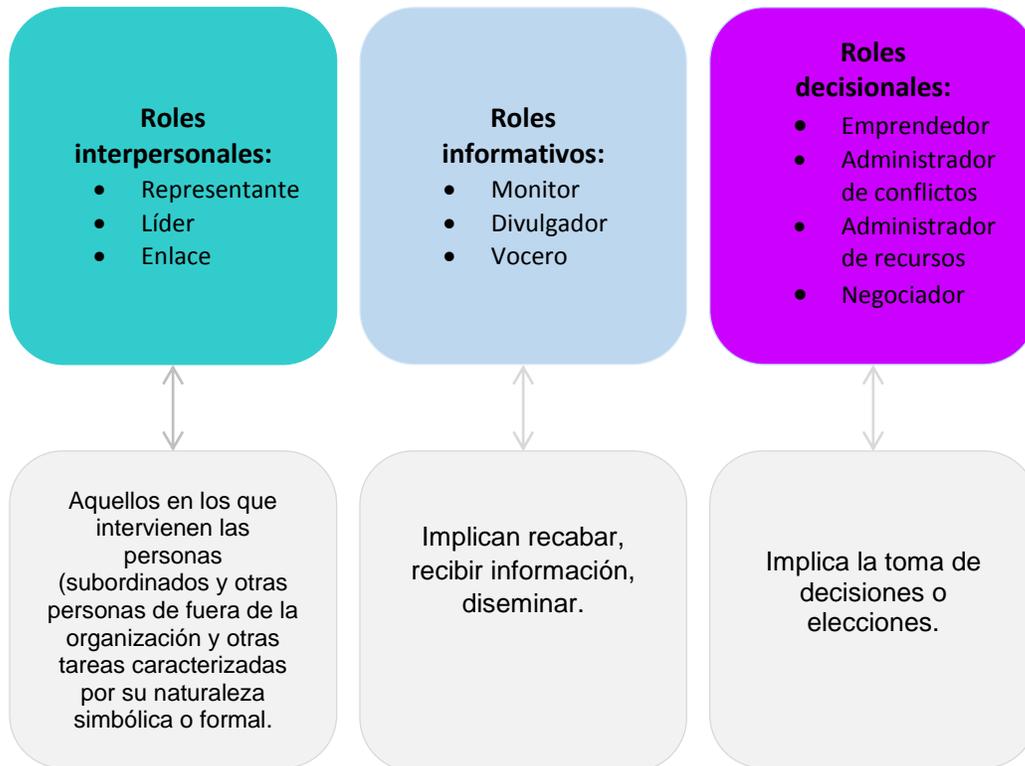
Alta dirección	Personas que ocupan la cima de la organización. Por ejemplo, Jeff Bezos es el CEO de Amazon.com y es responsable de la creación de la filosofía de la organización así como la toma de decisiones estratégicas.
Mandos medios	Gerentes que se encuentran entre los niveles más altos y más bajos de la organización. Suelen tener a su cargo a otros gerentes y empleados no gerenciales.
Gerentes de primera línea	Son las personas responsables de dirigir las actividades cotidianas de los empleados no gerenciales. Por ejemplo los supervisores, líderes de equipo, entrenadores, etc.
Empleados no gerenciales	Son todos aquellos que no tienen personal a su cargo.

Niveles gerenciales. Adaptado de Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013).

Roles y habilidades de los gerentes

Por otro lado, existe otra clasificación de lo que hacen los gerentes, de acuerdo con los roles que juegan en el trabajo. Según Mintzberg (adaptado de Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M., 2013) las funciones gerenciales son las siguientes:

Funciones gerenciales



Finalmente tenemos las habilidades gerenciales que son las competencias que los gerentes necesitan para llevar a cabo su tarea de una forma productiva y para obtener el éxito en la organización.

Las habilidades gerenciales más decisivas son las siguientes:

Habilidades gerenciales

Habilidades conceptuales

Habilidades que los gerentes emplean para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Por ejemplo, pueden ver el todo y las partes para una toma de decisiones más fácil y acertada.

Habilidades técnicas

Comprenden el conocimiento laboral específico y las técnicas necesarias para llevarlo a cabo. Por ejemplo, conocer una técnica con base en un conocimiento o en la experiencia.

Habilidades interpersonales

Capacidad de un gerente de trabajar, comprender, aconsejar, guiar y motivar a otros, tanto individualmente como grupalmente. Por ejemplo, mantener una posición de influencia en el grupo.

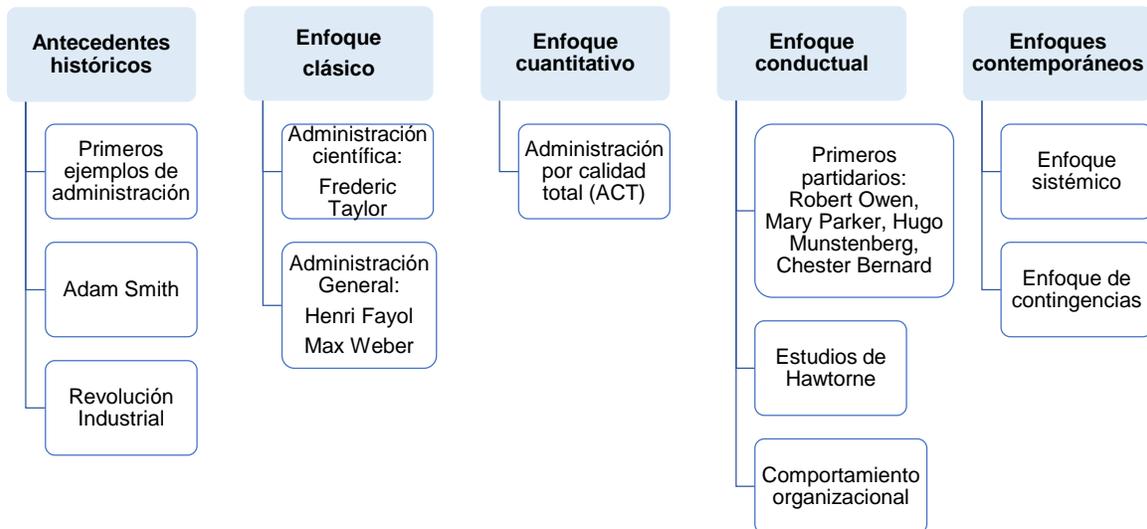
Habilidades políticas

Capacidad de un gerente para desarrollar una base de poder y establecer las conexiones adecuadas. Por ejemplo, al tener un buen capital relacional es posible conseguir más recursos para que el grupo pueda desempeñar sus tareas.

Subtema 2. Principales escuelas de la administración

Las escuelas

Para comprender la importancia de la administración será necesario entender la manera en que ha evolucionado a lo largo de la historia. Analizar cada una de las escuelas de administración que han existido a lo largo del tiempo son temas que posiblemente has revisado en algún momento. En la siguiente figura se presentan las principales escuelas:



Principales escuelas de la administración. Adaptado de Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013).

Los enfoques

A través del esquema pudiste observar los inicios de la **administración** e identificar que en las primeras actividades la necesidad fue **dividir el trabajo** para que cada trabajador realizara funciones específicas. A partir de la **Revolución Industrial** y la aparición de maquinarias, la necesidad de **mano de obra disminuyó** pero siguió siendo indispensable contar con alguien que guiara las actividades en la organización.

Todas estas teorías tienen un enfoque diferente sobre el mismo concepto de administración, que ha ido evolucionando para adaptarse al contexto histórico social que se vive y el ambiente de las empresas.

Enfoque clásico	Se enfocó en la búsqueda de que las organizaciones y los trabajadores fueran más eficientes; comenzaron a realizar las cosas de una forma más racional. Taylor sugirió la capacitación del empleado para que perfeccionara su trabajo, cooperación por parte de los gerentes y la división del trabajo. Fayol aportó sus 14 principios de la administración. Weber aportó el concepto de burocracia que sugería poner jerarquías, normas y relaciones en la organización.
Enfoque cuantitativo	Se enfoca en la calidad total (ATC) por medio de la administración; se busca la mejora continua de la organización con análisis cuantitativos que

	permiten analizar la manera de satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos) y cumplir así con sus expectativas.
Enfoque conductual	Se enfoca en el estudio del comportamiento humano. Se trata de comprender la forma en la que las personas se pueden desenvolver en beneficio de la organización considerando las condiciones laborales en las que se encuentren el perfil psicológico personal y la manera en la que se relacionan con el resto de sus compañeros.
Enfoque contemporáneo	Se enfoca en la teoría de sistemas. La organización está integrada por diversas partes, las cuales están interrelacionadas entre sí y pueden o no ser afectadas por el medio ambiente interno o externo. También considera el enfoque de contingencias que parte de que cada empresa es diferente, enfrenta diversas situaciones y requiere de una dirección acorde a su realidad.

Enfoques de la administración. Adaptado de Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013).

Subtema 3. Factores que están reformando y redefiniendo la administración

“En la sede corporativa de Best Buy más de 60% de los empleados son evaluados solo con base en tareas o resultados. Los trabajadores asalariados dedican tanto tiempo como sea necesario a realizar su trabajo. Esos empleados reportan mejores relaciones con su familia y amigos, más lealtad a la empresa, más enfoque y energía. La productividad ha aumentado 35%. Los empleados dicen que no saben si trabajan menos horas (han dejado de contar) pero quizá lo más importante es que están encontrando formas de aumentar su eficiencia”.



En nuestro presente, la única constante es el cambio. Todo cambia y el gerente se enfrenta a situaciones tales como una nueva dinámica en las relaciones con las personas, cambios en la tecnología, situaciones de carácter ético, distintos lugares de empleo, entre muchas cuestiones más; sin embargo hay **dos áreas** que se pueden considerar que son **críticas** en la forma en que la administración se está reformando y redefiniendo, estas son: el **servicio de alta calidad para el cliente** y alentar **la innovación**.

Innovación con propósito de vida.

Según Robbins et al. (2013) **los clientes** son muy importantes y “los gerentes están reconociendo que ofrecer al cliente un servicio consistente y de alta calidad es esencial para la supervivencia y éxito en el competitivo entorno de hoy y que los empleados son una parte importante de la ecuación”.

Por otro lado el **fomento a la innovación** es vital para la supervivencia de las organizaciones, es a través de la innovación que se rompen paradigmas y se logran metas insospechadas. La innovación se debe ejercer en todos los niveles de la organización.

¡Quiero más!

Para conocer sobre la **Administración** te invitamos a ver este video titulado “**La importancia de una buena administración**”.

<http://www.youtube.com/watch?v=Op5zcComvEE>

Para aprender más sobre la administración y sus tendencias te recomendamos leer el artículo: “**¿Mujer emprendedora? Descubre cómo potenciar tu negocio**” en: <http://www.expansion.com/2014/05/26/midinero/1401124943.html>

Mi Reflexión

La administración es el arte de trabajar a través de las personas para el logro de los objetivos de la organización. Esto se logra a través de las habilidades, roles y funciones que tienen los gerentes y que les permiten definir las metas, objetivos y estrategias requeridos para que la empresa cumpla con su misión y visión. Los enfoques históricos de la administración nos permiten conocer su evolución y comprender el por qué del funcionamiento de la administración actual. Por último, es importante considerar los dos aspectos que redefinen a la empresa actualmente: el excelente servicio al cliente y el fomento de la innovación.

Ahora que ya conoces todos estos conceptos pregúntate y responde: ¿es la organización en la que trabajas eficiente y efectiva en su proceso de creación de valor?, ¿qué roles juegas?, ¿qué habilidades tienes y cuáles podrías obtener?, ¿tiene tu jefe las habilidades requeridas en relación a su nivel administrativo?, ¿crees que es eficiente la dinámica en las que has trabajado en tu área?

Bibliografía

Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2009). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Glosario

Administración: Constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas e involucra la **coordinación y supervisión** de las actividades de otros.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.