

# Unidad 1. Marco conceptual de la administración

## Temario detallado

1. Marco conceptual de la administración
  - 1.1. Conceptos básicos
  - 1.2. La administración: enfoque interdisciplinario
  - 1.3. Aplicaciones generales de la administración en 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
  - 1.5. La profesión del licenciado en Administración en México
    - 1.5.1. Normatividad regulatoria
    - 1.5.2. Asociaciones profesionales
    - 1.5.3. Código de ética y otros códigos de conducta

### 1.1 Conceptos básicos

Al citar la palabra “administración” estamos refiriéndonos a varios conceptos del lenguaje cotidiano: hablamos de un lugar físico, es decir, el área donde se encuentran los responsables de una institución; la función que desarrolla una persona dedicada a la actividad empresarial. Asimismo, la administración puede ser entendida como un proceso integral y social que nos ayuda a solucionar problemas comunes y a tomar decisiones pertinentes.

La definición que daremos de la administración no engloba de modo absoluto los puntos de vista de todas las organizaciones en la sociedad, pero describe de manera concreta su razón de ser. Es cierto que esta disciplina se relaciona con el mundo de los negocios, pero esa visión es sólo una parte de su quehacer. La universalidad es uno de los rasgos de la administración: está dirigida a toda actividad humana.

A continuación citamos algunas de las definiciones de administración que incluye el maestro Agustín Reyes Ponce en su obra *Administración Moderna*:

- E. F. L. Brech: “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: “Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.
- W. Jiménez Castro: “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: “Dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.
- J.D. Mooney: “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: “Técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.
- F. Tannenbaum: “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”.

A modo de síntesis, damos nuestra definición de administración: actividad humana que coordina los esfuerzos y recursos de una organización con

el fin de lograr, con mayor eficiencia, los objetivos tanto institucionales como individuales de la misma.

## **1.2 La administración: enfoque interdisciplinario**

Para desarrollar su trabajo eficientemente, el administrador debe apoyarse en diversos conocimientos, teorías y técnicas emanados del estudio del pensamiento administrativo y de su experiencia personal. Este cúmulo de saberes asegura un buen desarrollo del trabajo en ciertas situaciones organizacionales. Se dice que el administrador debe reunir un grado mayor de conocimientos, que le permitan generar un pensamiento integral y solucionar la problemática organizacional. Por ejemplo, conocer la conducta humana le ayudará a resolver los problemas motivacionales individuales y de grupo (por eso, la necesidad de incluir en su preparación referentes sobre psicología y sociología). Asimismo, en la práctica administrativa, el profesional toma decisiones, muchas de ellas producto de referentes estadísticos y ciencias cuantitativas avanzadas. Además, los altos directivos deben analizar e interpretar sus estados financieros, para lo cual han de manejar conocimientos de teoría contable y finanzas.

En resumen, el administrador debe apoyarse en el Derecho, Contaduría, Finanzas, Matemáticas, Estadística e Informática, entre otras disciplinas, para ser más objetivo y eficiente en su desempeño profesional.

### **A) Administración e Ingeniería**

Desde principios del siglo XX, la Ingeniería mostraba al mundo sus investigaciones con respecto de problemáticas empresariales como el proceso de producción. Así, encontramos estudios como el de tiempos y movimientos, capacitación y selección del trabajador, que, junto con la tecnología, aportaron grandes beneficios a la práctica administrativa. A estos conocimientos interdisciplinarios se les denominó Ingeniería industrial (encargada de que las técnicas administrativas se usen para el desarrollo y mejoramiento de procedimientos, sistemas, métodos y programas, con el fin de lograr mayor eficiencia en las organizaciones).

### **B) Administración y Psicología**

Una de las tareas primordiales del administrador es dirigir y coordinar a su personal para lograr los objetivos generales y particulares de la organización. Por ello, debe tener conocimientos acerca de la conducta humana, con el fin de influir en el comportamiento de los miembros de la entidad y desarrollen eficientemente sus labores. La Psicología ayuda al administrador a estudiar y analizar la conducta, personalidad y necesidades básicas de los empleados, particular y grupalmente, para poder aplicar los incentivos motivacionales necesarios para un mejor desempeño laboral.

Asimismo, la Psicología nos ayuda a estudiar las necesidades de un mercado que cada vez requiere mayores productos vanguardistas y de primera calidad. Es decir, para desarrollar nuevos productos, tener el éxito deseado y conquistar un mercado, se debe analizar y estudiar el comportamiento del consumidor,

#### C) Administración y Sociología

La Sociología nos ayuda a comprender al hombre en sociedad (algunos puntos de estudio de esta ciencia son los valores, el concepto de grupo, la ética empresarial, la autoridad, la comunicación, etcétera).

Dentro de una organización es importante considerar, entre otros factores, la cultura (nacional y local), para poder comprender las conductas del trabajador en grupo. Por ejemplo, hablar de calidad no tiene un mismo significado para un japonés que para un mexicano.

La Sociología nos muestra los principales factores de estudio en el trabajo grupal; a diferencia de la Psicología, que observa al trabajador como individuo.

#### D) Administración y Economía

Las organizaciones hoy día no pueden llevar a cabo los planes táctico-estratégicos sin antes consultar el entorno económico –monitorear diariamente las bolsas de valores más importantes del mundo, la paridad del peso mexicano, el desarrollo de instrumentos, por ejemplo–. Además, tomar en cuenta los indicadores financieros es importante para el crecimiento de la organización, pues afectan directa e indirectamente los resultados monetarios de las entidades.

### E) Administración y Derecho

El Derecho rige, con base en leyes, nuestra sociedad en un marco de equidad y justicia. La organización toma como referencia de acción las leyes, y en concordancia con ellas crea documentos de suma importancia para el mejor orden en las entidades (contratos colectivos de trabajo, servicios profesionales, compra-venta, publicidad, etcétera). La importancia del conocimiento y práctica de esta área en cualquier organización es básica: de ello depende que cumpla con el gobierno y los trabajadores.

### F) Administración y Matemáticas

Cuando trabajamos en un presupuesto, realizamos operaciones matemáticas para crear escenarios virtuales en los cuales destinaremos los recursos organizacionales, con sus respectivas variables. Uno de los principales beneficios para la organización de esta área del conocimiento es el diseño de modelos. Al desarrollar paradigmas matemáticos a futuro, proponemos varias alternativas, arriesgamos todo nuestro capital, tomamos decisiones con diferentes grados de incertidumbre que nos podrían generar algunas pérdidas en la vida real: pero sólo se trata de proyecciones numéricas.

La estadística, el PERT, la CPM, los análisis bursátiles y el mejoramiento de servicios (teoría de colas) son algunas de las aplicaciones de esta disciplina en las organizaciones.

## **1.3 Aplicaciones generales de la Administración en las organizaciones**

Primero, debemos decir que una de las características de la Administración es la universalidad: se aplica dentro de las organizaciones en todos sus niveles y modalidades (de servicios o transformación, públicas, privadas, mixtas...). El matiz de la práctica administrativa cambiará de acuerdo con el estatus y rol de la persona que labora en la entidad. Por ejemplo, hay quienes tienen la función administrativa de tomar decisiones, manejar relaciones públicas e imagen de la empresa o velar por la productividad y mantenimiento de los recursos humanos y tecnológicos.

Asimismo, es posible determinar la aplicación de la Administración desde un punto de vista técnico, a partir de la aplicación misma del proceso administrativo y gerencial (comunicación, toma de decisiones y motivación, entre otros).

## **1.4 Administradores y administración**

### **1.4.1 Procesos gerenciales**

El trabajo que desarrollará el administrador dependerá del nivel jerárquico que ocupa en la organización. Sin embargo, para entender mejor el proceso gerencial, analizaremos el desempeño del administrador en el mando medio.

En este nivel, el administrador tiene la responsabilidad de garantizar y lograr los resultados esperados por los directivos y cumplir con las autoridades de niveles superiores. Para lograrlo, debe propiciar un ambiente en el cual logre motivar a los subordinados; en otras palabras, implementar un sistema administrativo que le facilitará establecer funciones y responsabilidades para obtener resultados programados. Asimismo, promoverá una cultura organizacional llena de valores (respeto, confianza, solidaridad...) entre su equipo de trabajo.

La comunicación es un factor importante, que le permitirá al administrador mantener una relación más cercana con su trabajo y sus colaboradores. Además, otros de los conceptos administrativos que debe tomar en cuenta son la sinergia, eficiencia y efectividad. La sinergia es la suma del esfuerzo de todos para generar un producto mayor; eficiencia, optimización de recursos: lograr grandes resultados con el mínimo de esfuerzo, sin poner en riesgo la calidad del trabajo; y eficacia, obtener los resultados que pide la organización.

Al desarrollar su trabajo, el administrador se verá influenciado por el ambiente organizacional, que ejercerá presiones sobre él para resolver las problemáticas de la entidad. Para dar respuesta, no bastan sus conocimientos y experiencia profesional, es necesario, además, desarrollar un instrumento con técnicas y procedimientos (soporte científico de la administración o proceso administrativo).

En general, el proceso administrativo comprende cuatro fases: planeación, organización, dirección y control. Éstas, en combinación con las áreas de trabajo de una organización –producción, finanzas, recursos humanos, mercadotecnia e informática–, generan una sola matriz, en donde se resume todo el proceso gerencial del administrador. Es decir, en cada área de la organización se necesitará implementar un proceso administrativo que ayudará a planear, coordinar, dirigir y controlar todos los elementos que la conforman. Algunos procesos específicos y básicos para el profesional de la administración son los referidos a comunicación, toma de decisiones y motivación.

### **1.4.2 Perfil gerencial**

#### **A) Conocimientos**

En primer lugar, al profesional se le pide preparación a nivel licenciatura en Administración y/o área equivalente. Además, debe conocer el giro de la empresa que representa y contar con una especialización del área donde labora (por ejemplo, finanzas). Debe manejar otros idiomas para lograr contactos y oportunidades internacionales necesarios; asistir a conferencias, cursos y eventos, que serán primordiales para su actualización profesional y desarrollo personal. Asimismo, hoy día no puede dejarse fuera el manejo de los sistemas informáticos, que le ayudarán al administrador a trabajar más eficientemente. Por otro lado, es importante que consulte revistas u obras especializadas para que renueve sus conocimientos.

#### **B) Habilidades**

El gerente de cualquier organización, pública o privada (comercial, industrial o de servicio), de beneficencia o deportiva, ha de reunir las siguientes habilidades:

- Dirigir a los miembros de la entidad para lograr los objetivos organizacionales.
- Asociarse en equipos multidisciplinarios.
- Resolver conflictos laborales e interpersonales.
- Negociador acciones en beneficio de la organización.

- Adaptación a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales de la esfera mundial.
- Emplear creativamente los conocimientos adquiridos en la práctica profesional.
- Operar sistemas de cómputo para el buen procesamiento de la información.
- Tomar decisiones.
- Comunicarse adecuadamente en forma escrita y verbal, en español y otros idiomas.
- Ejercer y delegar información.
- Detectar desviaciones administrativas.
- Impulsar el cambio y desarrollo organizacional.

### C) Actitudes

Son estados de ánimo que el administrador exteriorizara e influyen en el desarrollo de su trabajo:

- Iniciativa
- Solidaridad con sus subordinados y superiores
- Aprendizaje continuo
- Seguridad de sí mismo
- Colaboración en el proceso enseñanza-aprendizaje
- Ética profesional y personal
- Superación permanente
- Mesura y cordura en la toma de decisiones
- Servicio
- Compromiso y responsabilidad
- Nacionalismo
- Preocupación por los intereses sociales

### 1.4.3 Funciones

Las funciones que desempeña un administrador dentro de una estructura organizacional están definidas por el estatus o nivel que ocupa. Las funciones

básicas del administrador se limitan al proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). Enunciativamente, describiremos algunos de los puntos más importantes de cada una de estas fases:

- A) Planeación: consiste en establecer los objetivos de la organización; determinar programas, políticas y estrategias para alcanzarlos.
- B) Organización: es la realización del diseño de la estructura organizacional. Se especifican factores como autoridad y responsabilidad para cumplir los objetivos planeados.
- C) Dirección: en esta fase, se pretende que los subordinados trabajen sobre planeado. Para cubrir una buena dirección, deben tomarse en cuenta aspectos importantes como la comunicación, motivación y liderazgo.
- D) Control: en esta etapa, se define si los resultados que se obtuvieron se realizaron con base en lo planeado; se detectan las desviaciones y se comparan con los estándares, para hacer correcciones necesarias.

La dinámica organizacional de nuestra sociedad ha cambiado, y por ende la funciones del administrador. Actualmente, concretarlo a una serie de actividades no es posible. Etiquetar al administrador como simple gestor o supervisor de obreros a quienes explota forma parte del pasado; hoy, el profesional, además de preservar la organización, atiende a sus subordinados, y cuida la calidad y excelencia de las actividades.

De la obra de Megginson, Mosley & Pietri, *Administración, conceptos y aplicaciones* (CECSA, 1988), retomamos un cuadro interesante con respecto de las principales funciones de un administrador (gerente, supervisor o jefe de área). Ambos autores toman como base un estudio de Henry Mintzberg sobre varios puestos administrativos, a partir de los cuales sintetizan ampliamente las funciones administrativas.

A) Actividades interactivas. Son las relaciones permanentes del administrador con los individuos que influyen dentro y fuera de la organización. Aquí, tendrá que cumplir con los siguientes papeles:

Interpersonales:

- Testaferro
- Líder
- Enlace

Informativas:

- Monitor
- Diseminador
- Vocero

Resolutivas:

- Empresario
- Mediador de conflictos
- Asignador de recursos
- Negociador

B) Actividades técnicas. El administrador debe saber manejar herramientas como la computadora; solucionar problemas técnicos inherentes a su área y desempeñar labores técnicas específicas como investigación de mercados. Conforme asciende a puestos clave, su especialidad técnica aminora, y no será necesario que conozca más a fondo todas las herramientas de uso.

C) Actividades personales. El administrador, como todo humano, tiene familia, problemas y conflictos personales. Siendo así, debe también administrar su vida y tiempo, además de ejercer su carrera y atender asuntos personales.

Como podrá apreciarse, el papel del administrador es sumamente amplio. Conjuga todo tipo de actividades, desde personales hasta especializadas en las organizaciones. Pero indudablemente, nuestra sociedad exige de este profesionista un papel singular que abarque todos los ámbitos –personales y organizacionales-: ser líder

#### **1.4.4 Roles**

Este concepto social es considerado como un conjunto de actitudes que se esperan de cualquier individuo que ocupa un estatus particular. Este comportamiento del administrador dentro de las organizaciones está supeditado a ciertos factores, uno de ellos es sin duda la cultura organizacional de la institución y otro, lo cubren los principios y convicciones propios. Uno de los roles principales del administrador es el de agente de cambio, él tiene la obligación de generar el cambio, de crear una cultura organizacional acorde con el desarrollo social. Siempre se espera que sea un individuo libre de intereses personales y con mucha fortaleza para lograr las metas organizacionales.

### **1.5 La profesión del licenciado en Administración en México**

La administración viene a dirigir el buen uso de los recursos, que casi siempre son escasos, como en nuestro país, que se encuentra en vías de desarrollo. Con una buena administración hay más productividad, competencia, desarrollo y oportunidades laborales. Así, el trabajo de la administración es lograr grandes beneficios haciendo valiosas aportaciones que ayuden al crecimiento del país.

Las primeras escuelas de Administración en México se crearon gracias a donaciones de grandes empresarios, pues tenían necesidad de formar profesionistas altamente capacitados en el área de negocios para poder alcanzar los fines propuestos en sus organizaciones.

Haciendo un poco de historia, el Instituto Tecnológico de Monterrey inició sus cursos de administración llamándolos “de negocios”, en 1943. Por su parte, el Instituto Tecnológico de México, en 1947, estableció su Escuela de Administración de Negocios; y la Universidad Iberoamericana creó la carrera de “Licenciado en Administración de Empresas”, en 1957.

En la Universidad Nacional Autónoma de México, la Escuela Nacional de Comercio y Administración (hoy Facultad de Contaduría y Administración), en enero de 1957, inicia sus clases con la carrera “Licenciado en Administración de Empresas”.

La denominación “licenciado en administración de empresas”, fue común en los años 50 del siglo pasado y hasta principios de los 70. Sin embargo, reconsiderando la característica universal de la Administración, se observó que aquella nominación dejaba fuera otras esferas sociales, como política, educación y organismos no lucrativos. Por eso, el 10 de abril de 1973, los profesionistas fueron reconocidos en forma general como “licenciados en Administración”.

### **1.5.1 Normatividad regulatoria**

Las universidades o instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía tendrán facultad y responsabilidad para gobernarse. Y los profesionistas se sujetarán a las reglas que estipulen dichas instituciones (planes y programas de estudio, términos de ingreso, promoción de personal académico, etcétera).

Otra base jurídica fundamental es el artículo 5º constitucional, que estipula que a ninguna persona podrá impedírsele ejercer la profesión que le convenga, siempre que sea lícita (el licenciado en Administración deberá apegarse a este artículo para defender su profesión). Asimismo, dicha norma menciona que la ley determinará en cada Estado qué profesiones necesitan título para ser ejercidas, las condiciones que se deben acatar para obtenerlos y las autoridades que los expedirán.

Por otra parte, con base en el artículo citado en el párrafo anterior, fue creada la Ley reglamentaria del artículo 5º constitucional, relativo al ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal (publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de Mayo 1945). Esta ley es integrada por ocho capítulos: en los I-III, se estipulan las disposiciones generales, condiciones para obtener un título e instituciones autorizadas para expedirlo; IV-VII hablan sobre la dirección general de profesiones, ejercicio profesional, colegiados de los profesionistas y servicio social de estudiantes y profesionistas; y VIII se refiere a los delitos e infracciones de los profesionales y las sanciones por incumplimiento de esta ley. El complemento de esta ley es el Reglamento de la Ley reglamentaria del artículo 5º

constitucional, relativo al ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal (D.O.F., del 1 de octubre de 1945).

### **1.5.2 Asociaciones profesionales**

Las asociaciones profesionales son instituciones que unen, capacitan, defienden y trabajan por el desarrollo del profesional. Surgen de la necesidad de que haya una institución sólida que represente a los profesionistas ante cualquier entidad, busque un constante desarrollo para sus agremiados y proporcione la capacitación necesaria de acuerdo con los continuos cambios que se presentan en el país y en el mundo.

Dentro de las asociaciones, los agremiados definen claramente la misión de la asociación, el propósito que persiguen y las actividades a realizar –eventos, conferencias especializadas, entre otros–. Por otro lado, las asociaciones brindan servicios educativos basados en diplomados, programas, seminarios y talleres de actualización; y crean grupos de intercambio formados por profesionales que comparten problemáticas comunes en su práctica y editan boletines informativos con temas de interés y actualidad. Asimismo, la mayoría de las asociaciones proporcionan la certificación del profesional (reconocimiento otorgado a aquellos profesionales del área que cumplen con perfil determinado, formación académica y experiencia profesional).

Un ejemplo de asociación profesional para el administrador es el CONLA (Colegio Nacional de Licenciados en Administración). Este gremio está organizado desde hace 40 años, hoy es conformado por una federación nacional que integra 48 colegios estatales y locales. Su misión es representar a profesionales y a estudiantes de Administración y áreas afines, estableciendo nuevas premisas, para elevar el nivel profesional de los asociados nacional e internacionalmente.

En la declaración de sus principios, el CONLA –cuyas bases filosóficas son unidad, esfuerzo, corresponsabilidad, honestidad, calidad, servicio, integración, excelencia y ética– dice que un administrador debe crear, desarrollar e integrar empresas con fin común, implementar equipos autocontrolables con bases sólidas para enfrentar el presente y el futuro; ser un líder que trabaje y practique los

valores morales dentro de la organización; realizar mejoras a la estructura organizacional, analizar los puestos para distribuirlos adecuadamente al personal, medir y evaluar el desempeño de los miembros de la organización para una retribución justa; estudiar los procesos de trabajo para mejorarlos o adecuarlos; utilizar tecnología de punta; fijar registros y estándares para realizar sus controles e identificar variaciones; y competir para crear e innovar, siempre con base en una cultura ética.

### **1.5.3 Código de ética y otros códigos de conducta**

El Código de ética es un instrumento de suma importancia para regular la conducta del profesional. Aquí, encontrará los caminos moralmente permitidos para ejercer su profesión, bases filosóficas y valores que le ayudarán a manejar sus acciones de manera correcta. Este código es elaborado por la colectividad profesional, de modo que los profesionistas, como principales agentes sociales, determinan y actualizan sus propias normas.

Según el CONLA, el Código de ética es el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta del administrador (compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto, responsabilidad...).

El Código de ética elaborado por el CONLA está conformado por 17 capítulos. Los primeros seis son destinados a normas generales y especifican el campo de acción del administrador; en los VII-VIII se definen las funciones de perito y auditor dentro de las organizaciones; el IX nos menciona la responsabilidad que tiene todo profesionista con respecto de la certificación; y en los X-XVII se analizan los distintos factores, ambientes y agentes que intervienen con la profesión, asimismo, las sanciones correspondientes en caso de infringir alguno de los puntos anteriores.

### **Direcciones electrónicas**

<http://www.aprocal.org.mx/>

<http://www.pmi.org/chapters/mexico/index.htm>

<http://www.imef.org.mx/IMEFHome.nsf/frmlInicial?OpenForm>

<http://webs.infosel.com.mx/personal/instmexaudint/>

<http://www.monografias.com/trabajos6/diemp/diemp.shtml>

## **Bibliografía de la Unidad**