

1.-INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL

Objetivo de la unidad: Al finalizar la unidad el alumno identificara los conceptos fundamentales de la Teoría de Sistemas aplicados al estudio de las organizaciones, así como los enfoques interdisciplinarios de la administración y sus aplicaciones en las organizaciones.

1.1 Conceptos básicos.

Se dice que la noción de Sistema es tan vieja como la filosofía europea. La filosofía y su descendiente, la ciencia, nacieron cuando los primeros griegos aprendieron a encontrar en el mundo empírico un orden intangible y por ende controlable por el pensamiento y la acción racional. La visión Aristotélica fue formulada por este orden. Y la frase Aristotélica "Él todo es más que la suma de todas sus partes" es la definición del problema básico de los sistemas.

La Teoría General de Sistemas fue concebida por Ludwig von Bertalanffy, desde la perspectiva de la biología y ha trascendido como una filosofía y un método para estudiar la realidad a través del desarrollo de modelos de explicación científica con el fin de constituir un modelo práctico para conceptualizar los fenómenos que la reducción mecanicista de la ciencia clásica no podía explicar.

En particular, la teoría general de sistemas parece proporcionar un marco teórico unificador tanto para las ciencias naturales como para las sociales, que necesitaban emplear conceptos tales como "organización", "totalidad", globalidad e "interacción dinámica; lo lineal es sustituido por lo circular, ninguno de los cuales era de posible estudio por los métodos analíticos de las ciencias puras. Lo individual perdía importancia ante el enfoque interdisciplinario.

El mecanicismo veía el mundo seccionado en partes cada vez más pequeñas, la teoría de los sistemas veía la realidad como estructuras cada vez más grandes.

La Teoría General de Sistemas, que había recibido influencias del campo matemático, teoría de los tipos lógicos y de grupos, presentaba un universo compuesto energía y materia denominado sistemas, a las partes que lo integran en subsistemas e interrelacionados unos con otros al fenómeno general como suprasistema, por este motivo la teoría general de los sistemas dentro de la administración se ha convertido en una herramienta de análisis muy poderosa al permitir comprender e integrar el trabajo en y para las organizaciones. Una de las principales aportaciones de esta teoría se refiere, sin duda a la concepción de **SISTEMA** y a sus derivaciones como son subsistema entropía, homeostasis, entre otra que serán mas adelante analizadas.

Conceptos básicos de sistemas.

En la teoría general de sistemas, como en cualquier otra teoría y o disciplina, existen términos particulares que cobran un significado específico y usualmente distinto al sentido que se le da en el lenguaje ordinario.

A continuación se explican estos términos acatándolos a la perspectiva administrativa.

- **Sistema.** Se puede definir en forma sencilla como: **Un conjunto de elementos interrelacionados para alcanzar un objetivo o lograr un fin.**

La clave para que a cualquier conjunto de elementos se le considera un sistema, radica en las interrelaciones. De esta manera, por ejemplo toda empresa puede considerarse como un sistema, dado que sus elementos (Recursos Humanos, maquinaria, oficinas, activos financieros, pasivos), están relacionados entre sí.

Algunas veces las conexiones entre los componentes de la organización no son evidentes, y una de la gran parte del trabajo del administrador es encontrarlas, tal es el caso de las relaciones entre la productividad y los factores sociales al interior de las empresas.

- **Subsistema.** Se mencionó que un sistema esta formado por un conjunto de elementos relacionados a los que denominados subsistemas; sin embargo, cada uno de los subsistemas pueden ser, a su vez, un sistema. Por ejemplo podemos considerar que una empresa es un sistema y que el área de administración es un subsistema de la misma, al igual que el área de producción o mercadotecnia. Pero si nos enfocamos al análisis de uno de estos componentes, podríamos considerar al área como un sistema, en tanto que sus diversos departamentos serían vistos como subsistemas.

- **Suprasistema.** Todo sistema forma parte de un conjunto mayor de elementos al que llamamos, suprasistema. Por ejemplo una empresa que es un sistema, pertenece a un conglomerado de elementos políticos, económicos, sociales y culturales de un país, que representa el suprasistema en el que está inserta la empresa, al cual, en este caso, se le conoce también como medio ambiente.

Es importante mencionar que en estudio de sistemas, el enfoque del investigador cobra importancia, ya que él es quien, dentro de ciertos límites define cuál es el sistema, el subsistema o el suprasistema. Por ejemplo, si analizamos un equipo de fútbol americano profesional, podemos pensar que éste es un sistema, que la defensiva, la ofensiva y los equipos especiales son subsistemas, y que la liga es el suprasistema, en cambio, si estudiamos una liga de este deporte, podemos considerar que cada equipo es un subsistema, que la liga en sí es el sistema y que todo el ámbito del deporte profesional es el suprasistema.

Bajo otra perspectiva, comúnmente los sistemas se clasifican en cerrados y abiertos, dependiendo de los diferentes grados de intercambio o relación entre un sistema y el medio ambiente:

- **Sistema Abierto:** Relación permanente con su medio ambiente. Intercambia energía, materia, información. Interacción constante entre el sistema y el medio ambiente.

- **Sistema Cerrado:** Hay muy poco intercambio de energía, de materia, de información, con el medio ambiente, es decir, no hay interacción de ningún tipo entre el sistema y el suprasistema.

Hasta donde se sabe no existe un sistema totalmente cerrado; es decir, que no acepte ninguna influencia del exterior ni la ejerce en reciprocidad y tampoco existe un sistema totalmente abierto que reciba todas las influencias del exterior de manera indiscriminada. En general se trabaja con sistemas parcialmente abiertos. Normalmente, cuando se habla de sistemas cerrados se trata de tipificar un sistema en el que las influencias externas de alguna clase en especial, son tan pequeñas que se pueden relegar o despreciar.

La organización es, desde luego, un sistema parcialmente abierto. No puede existir una organización que no reciba influencias de su medio ambiente, así como tampoco puede haber una organización que no influya en su suprasistema, por ejemplo: pensemos que los integrantes de cualquier organización, salen de su contexto laboral y conviven con la familia y amigos. Así al hacerlo, exportan influencias del medio hacia la organización y viceversa.

La organización como un sistema.

A) Límites e interfases.

Todo sistema semiabierto tiene barreras que definen su radio de acción y su grado de apertura con respecto al sistema, estas barreras se denominan límites o fronteras, brindan también la posibilidad de reconocer que elementos pertenecen al sistema y cuáles no.

En ocasiones dichos límites generan interacciones con el suprasistema o medio ambiente y en tales casos se les conoce como interfaz. Por ejemplo: la entrada a una organización es un límite que está resguardado por personal de seguridad, mientras que la comunicación telefónica o vía electrónica, es una interfaz entre la organización y las personas que no pertenecen a ella.

De igual manera las organizaciones abren paso a la información proveniente del exterior, pero no a todo tipo de información o no a todo el sistema. Como un ejemplo mencionemos a una organización que cuenta con un sistema global de Internet, a través del cual el área de finanzas tiene acceso a un servicio en línea que le ofrece datos financieros, como cotizaciones de la Bolsa de Valores o del tipo de cambio peso-dólar, sin duda esta información resulta útil y necesaria para las labores cotidianas del área, pero no lo sería para el área de Recursos Humanos, Mercadotecnia o Almacén, ya que no requieren este tipo de datos para sus labores diarias.

Podemos indicar que una de las labores más importantes del administrador, es diseñar una organización apta para recibir información importante del medio, por ejemplo; aquella que redunde en cómo mejorar un servicio al cliente a través de su departamento de quejas y sugerencias.

B) Entropía

Los sistemas cerrados, al recibir poco o nada de su exterior, tienen la tendencia a acercarse a un estado estático. A esto se le llama entropía, término prestado de la termodinámica que se puede definir como: **La tendencia a moverse hacia un estado caótico y de desintegración, en el cual el sistema pierde su potencial de transformación de energía o trabajo; se refiere a la pérdida de energía o información de sistemas aislados, que los lleva a la degradación, a la desintegración y a la desaparición.**

Si la entropía es el proceso mediante el cual un sistema tiende a consumirse, desorganizarse, desintegrarse y morir, el sistema necesita abrirse y reabastecerse de energía e información que le permitan mantener su estructura y sobrevivir.

C) Homeostasis

La podemos definir como la capacidad que tienen los sistemas abiertos de alcanzar un equilibrio dinámico con su medio ambiente. Esto es, al importar materia, energía e información del exterior, auto-organizarse, y exportar materia, energía e información de otro tipo al medio.

Mediante este proceso el sistema mantiene sus funciones, se desarrolla y se desempeña adecuadamente para sobrevivir.

D) Retroalimentación o Feedback

Es mediante la retroalimentación que un sistema abierto mantiene su homeostasis; **puede considerarse como parte del control de un sistema a través del cual recibe información sobre el propio desempeño y lo ayuda a corregir los desvíos manteniéndolo en la dirección adecuada.**

En la actualidad ninguna empresa o institución puede sobrevivir, desarrollarse y consolidarse sin llevar a cabo una eficiente retroalimentación organizacional; es decir, aprender de lo realizado para poder mejorar sus acciones y resultados.

E) Equifinalidad

Es la capacidad que poseen los sistemas abiertos de **alcanzar sus objetivos mediante el uso de diversos medios y partiendo de diferentes condiciones iniciales.** Por ejemplo: un equipo de fútbol cuyo jugador principal es expulsado, puede adaptar su estrategia de juego y es capaz de ganar de cualquier manera el partido.

F) Sinergia

Este término es entendido como la acción conjunta de dos o **mas elementos cuyo resultado, productividad, eficiencia es superior a la suma de las acciones individuales de esos elementos o subsistemas.**

Se puede concluir con la afirmación, que en todo sistema interactúan diferentes disciplinas para el logro de un sistema ideal, donde la solución no es precisamente resolver un problema, por el contrario es evitar que éste surja.

1.2 La Administración: enfoque interdisciplinarios

Relación de la administración con otras ciencias

Muchas polémicas ha originado la determinación del carácter que desempeña la administración dentro del discernimiento humano, es decir, si ésta debe ser considerada ciencia, técnica o arte; para lo que aún no hay un criterio unificado; por lo tanto, se tendrá que analizar las características y elementos que conforman a cada uno de ellos para así ostentar llegar a una conclusión.

Elementos	Ciencia	Técnica	Arte
Definición	Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales.	Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria.	Virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.
Objetivo	Conocimiento del mundo: Búsqueda de la verdad.	Aplicación o utilidad práctica	Belleza Habilidad. Expresión.
Método	Investigación. Observación. Experimentación Encuesta.	Instrumentos Procedimientos. Conocimientos científicos.	Técnicas. Teorías. Emotividad. Creatividad.
Fundamento	Leyes generales. Principios.	Principios y reglas de aplicación práctica.	Reglas.

Administración y derecho

El derecho forma la estructura necesaria en que descansa lo social. Sólo sobre la base de una justicia, establecida por el derecho, puede quedar firmemente asentada esa estructura. Una sociedad sin derecho, es inconcebible, aun para la administración privada. Sólo puede administrarse un organismo social, cuando es posible exigir determinadas acciones de los demás, sea que éstas les hayan sido impuestas por ley, o que deriven inmediatamente de un convenio.

Las normas administrativas muchas veces se sustentan directamente, por ello, sobre las jurídicas; otras veces, derivan directamente de un convenio, pero éste, a su vez, descansa en un ordenamiento de derecho. Sin embargo, cabe hacer notar que la Administración no es de suyo jurídica, sino meta-jurídica; esto es: que no se realiza de suyo por el mero cumplimiento de derecho y obligaciones sino que busca estimular la cooperación espontánea, activa, precisa, entusiasta y, sobre todo, eficaz, de quienes forman una empresa u otro organismo social, para lograr la máxima eficiencia en la coordinación.

Sin el cumplimiento de derechos y obligaciones, la coordinación es imposible, pero en el mero cumplimiento forzado de éstos, no existen tampoco de suyo elementos suficientes para lograr la máxima eficiencia de la coordinación, fin al que la Administración se dirige.

En otras ocasiones, por el contrario, una norma administrativa, que busca la eficiencia en un organismo social, por exigirlo el bien común es tomada por el derecho y elevada a la categoría de ley. Tal sucede con el derecho administrativo.

Pero aun en este último supuesto, en la norma se puede distinguir un doble aspecto: en cuanto jurídica, tiene por objeto realizar la justicia, y está revestida de la fuerza de coactividad que el Estado le presta. En cuanto administrativa, se considera su eficiencia en la actuación social.

Resulta curioso el hecho de que, siendo la coordinación elemento esencial en toda la sociedad, la teoría administrativa se haya formado tan sólo a principios de este siglo; la explicación es obvia por cuanto hace a la administración privada, ya que la naturaleza, pequeña magnitud y escasa complejidad de los negocios e instituciones privadas, requerían tan sólo de sentido común para su administración. Pero surge la interrogante: ¿por qué no apareció en la administración pública, donde la magnitud de los problemas, no sólo iguala, sino aun supera las características de la empresa privada? La respuesta es, que el Estado contaba con dos medios para lograr el eficiente cumplimiento de sus normas: la coacción, y la eficiencia administrativa de esas mismas normas: siendo más fácil desde luego obtener la primera, descuidó de ordinario la segunda.

Administración Y Economía

La administración tiene como fin "lograr la máxima eficiencia" de las formas sociales, esto es, obtener el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzos o recursos. Esta ley (llamada la ley de oro), tiene su más clara aplicación en la economía, siendo en ella donde primero se formuló, y donde más exactamente se aplica, por lo que se le conoce como la ley económica básica.

Ambas aplican la misma ley (que por cierto es una ley de validez universal, usada, aun en campos del arte, los preceptos del clacisismo máximo de efecto estético, con mínimo de recurso artístico), en tanto que la economía la aplica a la producción, distribución y consumo de los bienes materiales, la administración la emplea en lograr la máxima eficiencia de un organismo social, prescindiendo de que éste pueda tener o no fines económicos. Así, se busca la máxima eficiencia de un grupo deportivo, científico, literario, religioso.

Aun en el caso de la administración industrial, donde el fin es indiscutiblemente económico, no debe confundirse al administrador con el

economista: el administrador, como tal, busca inmediatamente un fin de coordinar los elementos que emplea (cosas y personas), y en tanto es buen administrador, en cuanto sabe coordinarlos, esto es: estructurarlos y manejar los del modo más eficiente. Pero este fin inmediato, que es el propio de la administración, en ese tipo de sociedades está subordinado a un fin económico, como es el de la empresa industrial, comercial o bancaria, por lo que la misma administración queda fuertemente teñida de Colorido económico, al grado de parecer que el fenómeno mismo administrativo se confunde con el económico.

Administración e Ingeniería Industrial

Quizá la relación de lo administrativo con el mundo en que se realizan los fines económicos, se dé en forma más clara, y más frecuentemente que con la teoría económica, con las actividades y técnicas productivas, esto es: con las técnicas de la ingeniería aplicadas en la industria. Han surgido, así una o varias ramas específicas de la ingeniería que suelen bautizarse con el nombre de ingeniería industrial.

En primer lugar, se conoce con este nombre, y quizá mas frecuentemente con el de ingeniería administrativa, la inclusión que se hace o debe hacerse en los programas de la carrera de ingeniería, de ciertas materias propias de la administración, por el hecho indeclinable de que, la casi totalidad de los graduados en ingeniería, tienen que prestar sus servicios en una planta industrial, en la cual, al actuar como jefes, necesitan conocer las modernas técnicas de administración, en mayor o menor grado, según el nivel jerárquico en que se encuentren.

Más propiamente se conoce con el nombre de ingeniería industrial a un conjunto de técnicas administrativas, que se usan fundamentalmente para el mejoramiento de los procedimientos, sistemas, métodos, y que, aplicados en una planta industrial, indiscutiblemente en estrecha colaboración con los aspectos técnicos de maquinaria, equipo, etc., logran mejorar notablemente la eficiencia y los sistemas de control de calidad.

Administración y la Escuela Matemática

Otra de las escuelas que se han formado, es la que, arrancando del hecho indiscutible de que la aplicación de técnicas, parcial o totalmente matemáticas, ha permitido un enorme avance en campos de la Administración, como los relacionados con la fijación de cursos alternativos, su valoración y su consiguiente ayuda en la toma de decisiones, a través de la investigación de operaciones, pretende que la administración misma se ha convertido o se está convirtiendo en algo cuya naturaleza es esencialmente matemática., se comete el error de confundir un instrumento, ciertamente valiosísimo, con la naturaleza misma de la Administración.

A reserva de analizar el alcance, las posibilidades y las limitaciones del método matemático, se hace notar que un sin número de elementos de la administración escapan todavía, y algunos escaparán perpetuamente, a ella, que jamás podrán los métodos matemáticos sustituir al criterio del administrador, sobre todo en la apreciación de los aspectos humanos; y que, en último término, las matemáticas jamás pueden perder su carácter meramente instrumental de puro simbolismo para que la mente maneje con

más eficiencia ciertas relaciones; pero que la coordinación es en su esencia, un problema substancialmente humano, es innegable.

Administración Y Psicología

Al explicar la psicología la forma como opera la motivación de los actos humanos, y consiguientemente la forma de predecirlos, al menos parcialmente, da la razón de las acciones que el ser humano realiza en cualquier organismo social y sirve por ello para explicar, en gran parte, los fenómenos sociales.

El administrador va a coordinar personas, y al mismo tiempo a coordinar la actuación de estas mismas personas, con las cosas, sistemas, Necesita, por lo mismo, conocer del mejor modo posible los diversos resortes psicológicos para tratar de influir en el logro de la cooperación de los hombres, como base para su coordinación.

La Administración, al dar sus reglas para la eficiencia del aspecto funcional de dichos fenómenos, no puede prescindir de los principios y las leyes de la psicología. El administrador necesita saber influir eficientemente en la conducta de los demás, y de ello depende en gran parte su éxito. La psicología indica, por lo mismo, qué métodos administrativos son más adecuados, y proporciona bases técnicas para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social, en forma de hacer sus acciones lo más eficientes que sea posible. En tres formas principales ayuda la psicología al administrador:

Ofreciéndole algunas técnicas de carácter esencialmente psicológico, pero que son utilizadas por la administración como un instrumento o medio para coordinar, la aplicación de baterías psicométrías.

Analizando los aspectos psicológicos de algunas técnicas de naturaleza ya substancialmente administrativa, el estudio de la "tendencia central" en la calificación de trabajadores, supervisores o desarrollo de ejecutivos. Proporcionando al administrador una serie de conocimientos y técnicas psicológicas que lo ayuden para comprender mejor a sus subordinados, motivarlos, orientarlos, resolver sus problemas y, en una palabra, lograr su cooperación, como medio para su coordinación más adecuada.

Administración Y Código de ética

La teoría de la administración da reglas que se refieren a la conducta humana en un sector determinado de su actividad y con un fin específico: la estructuración y operación de las formas sociales, para lograr la máxima eficiencia posible en esa operación. La ética dicta también reglas, las reglas supremas a que debe someterse la actividad humana, no ya en relación con un fin próximo, sino en razón del fin último al que toda acción del ser humano es dirigida: el logro de la felicidad perfecta, a la que todo hombre tiende espontánea e ineludiblemente. La relación se encuentra pues establecida, en que ambas son disciplinas de carácter normativo. Pero mientras que las normas de la ética se refieren a toda la conducta humana y para un fin último, las de la administración tratan de un sólo aspecto de esa conducta, y para un fin particular: la máxima eficiencia que logre en un organismo social.

1.3 Aplicaciones 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.

La administración constituye un conjunto de planteamientos teóricos y herramientas particulares que permiten alcanzar con eficiencia objetivos de una organización. Es así un cuerpo de conocimientos especializados pero al mismo tiempo representa una práctica social, que reclama un ejercicio responsable. Para entender esta disciplina debemos incorporar los siguientes enunciados etimológicos.

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. Si pues "magister" (magistrado), indica preeminencia o dominación que ordena o dirige a otros en una función, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta una asistencia a otro.

La etimología de la Administración constituye la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un acatamiento que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Diferentes Conceptos De Administración

Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en Administración, podremos deducir sus elementos básicos:

Guzmán Valdivia I: "Es la dirección eficiente de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus metas, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

A. Reyes Ponce: "Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

De acuerdo a las anteriores definiciones podemos concluir que La administración es el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laboran o trabajan en grupos, para alcanzar con eficiencia sus metas u objetivos seleccionados. Cada una de las axiomas, si las

analizamos con detalle, nos llevará a comprender en la verdadera naturaleza de la administración y a sus propiedades distintivas. Como tales, las definiciones son válidas para toda clase de administración (Privada, Pública, Mixta.), y para toda especie de organismo (industriales, comerciales o de servicios).

Objetivo de la administración.

El objetivo trasciende las necesidades del patrón, empresario o director general. Existe una jerarquía de objetivos considerados en la administración de cualquier organismo. Los primeros, y no por ellos los más importantes, son los objetivos económicos. Cuando se cumplen estos tiene una situación 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. Estos 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 desarrollan o cualquier otro mecanismo donde los beneficios recaigan en la sociedad.

En tercer plano 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.

1.2.6. Relación De La Administración Con Otras Materias Administradores y administración 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 de administrador. Este proceso libera al administrador de la improvisación, le ayuda a estandarizar procesos y es una base imprescindible para generar tecnología administrativa.

Perfil gerencial

El perfil gerencial de un administrador esta 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.

Las habilidades incluyen todos los aspectos en que son capacitados los gerentes para ejecutar las tareas que les son propias:

- 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.

Funciones del Administrador

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.

Se puede concluir que la **Planeación**, es la parte medular del trabajo administrativo se puede definir como el proceso de establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro, a través de la misión y los objetivos organizacionales, puntualizando los resultados claves y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos.

Mientras que la **Organización**, tiene como fin principal ayudar a que las metas de la entidad económica tengan significado y sean importantes para todos sus miembros, contribuyendo de esta manera a incrementar la eficiencia, pues facilita el desarrollo de las actividades necesarias para lograr los objetivos organizacionales.

En tanto, la fase de **Dirección** se define como el proceso de influir en el talento humano de manera que enfoquen su esfuerzo hacia el logro de las metas organizacionales, por medio de canales de comunicación adecuados, un liderazgo que los motive a lograr resultados en beneficio de todo el factor humano de la organización.

Y por ultimo la fase de **Control** se enfoca al análisis objetivo, medición y evaluación de los resultados obtenidos en el periodo determinado, utilizando para ello parámetros preestablecidos con objeto de realizar las correcciones pertinentes

