

# Unidad 6

## Teoría general de la administración



*“La tarea de un administrador es crear un medio ambiente conducente a la realización de actos por otros individuos para lograr los objetivos tanto personales como corporativos. En la creación de este ambiente, el administrador debe primero reconocer lo que está tratando de lograr (los objetivos en cuestión) de tal manera que pueda generar un ambiente en el que los individuos contribuyan con sus esfuerzos*”

## UNA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

---

Como hemos visto hasta ahora, la gente ha desarrollado actividades administrativas a través de la historia como agricultores, como comandantes del ejército, como directores de escuelas, como oficiales públicos, como dueños de gasolineras, como presidentes de corporaciones.

Durante los últimos setenta y cinco años han surgido diferentes escuelas del pensamiento administrativo. Una de las primeras de dichas escuelas, el enfoque de la *administración científica*, fue iniciada por Frederick W. Taylor. Su introducción de los métodos de análisis científico del trabajo fue definitivamente revolucionario y aunque Taylor no enfatizó el elemento humano en su enfoque de la administración, tampoco lo pasó completamente por alto. Al elemento humano y a los efectos de la interacción social les es asignado el papel principal en la escuela del *comportamiento humano* la cual se desarrolló un poco más tarde.

En la escuela del proceso administrativo nos encontramos con que el énfasis estaba en las funciones que llevaba a cabo el administrador y de este enfoque se desarrolló una nueva teoría de la administración. Más recientemente, se ha enfatizado la cuantificación de las decisiones administrativas y alrededor de este nuevo énfasis se ha originado la escuela cuantitativa.

### MASLOW Y LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION

Hasta un cierto grado podemos ver que los enfoques desarrollados de la administración han seguido la jerarquía de necesidades de Maslow.

Nuestras primeras teorías científicas se centraron alrededor de la «supervivencia» fisiológica, seguridad en la continuidad de la empresa seguida lógicamente por aquellas elaboraciones que versaran sobre la seguridad física y psicológica. Estas teorías, a su vez, fueron seguidas por teorías «sociales» que trataban sobre la interacción humana.

Tal vez ahora estamos en la etapa final de nuestra búsqueda de una teoría generalmente aceptada, que incluye la autoestima y la autorrealización -un concepto profesional-. Para lograr esta etapa final es posible que no necesitemos una nueva teoría de la administración, sino un concepto que sirva para unificar los valores generalmente aceptados de las teorías previamente reconocidas.

El propósito de este capítulo es el desarrollo de una teoría de la administración ecléctica y comprensiva que sea lo suficientemente general para aplicarse a cualquier situación administrativa.

## LA ADMINISTRACIÓN Y LOS ADMINISTRADORES

Taylor concibió a la administración como el saber exactamente lo que uno desea que hagan las personas y luego ver que lo hagan de la mejor y más barata forma. Esta definición, nótese, contiene tres elementos esenciales: una meta u objetivo; un medio a través del cual dicha meta objetivo puede lograrse, y la utilización del esfuerzo humano. En el presente, generalmente agregamos un cuarto elemento diciendo que los administradores están involucrados en el proceso de fijar metas u objetivos y lograr dichos objetivos empleando recursos materiales y humanos en un medio ambiente compatible.



Toda actividad que involucra esfuerzo humano posee, en algún grado, las siguientes cuatro facetas: (1) un fin, (2) los medios a través de los cuales puede lograrse dicho fin, (3) la utilización del esfuerzo humano, y (4) la creación de un medio ambiente que induzca a las personas a participar. El énfasis que cada uno de estos aspectos reciba, varía grandemente en complejidad, dependiendo de la tarea administrativa.

Por ejemplo, en una situación simple, el administrador puede ser poco más que el receptor, almacenador, traductor y comunicante de información pertinente a la efectiva actuación de la empresa. *Recibir -almacenar- traducir*, sin embargo, efectúa la meta deseada y como tal, conduce a que el comunicante sea conocido como administrador.

En este sentido, un marinero que dirige al operador de una grúa en la descarga de la mercancía de un barco puede concebirse como un administrador. Sus actividades involucran un objetivo, los medios para lograrlo, el uso de esfuerzo humano, y la creación de un medio ambiente en el cual trabajarán otros participantes. Si sus indicaciones sirvieran para sobrecargar la grúa, podría crear un ambiente poco seguro, causando, por tanto, que otros marineros no quisieran participar.

Por otro lado, muchas empresas administrativas son más bien complejas y requieren algo más que una simple comunicación: tal vez se necesite un conocimiento básico y comprensión de los aspectos técnicos de una operación, y

el acto de administrar puede involucrar un proceso de toma de decisiones

Más complejos que las observaciones y comunicaciones del marinero. Este tipo más complejo de administración es el normalmente adscrito a individuos tales como el capitán de un barco, el gobernador de un estado o el presidente de una compañía grande.

A lo largo del tiempo, diferentes autores han tratado de explicar lo que hacen estos administradores -lo que es su trabajo-. Taylor y sus seguidores, claro está, establecieron el trabajo del administrador en términos del taller. Fayol lo explicó como un complejo de funciones administrativas. Otros autores han visto al administrador simplemente como alguien que manipula a otros para lograr objetivos -el experto en relaciones humanas.

Los administradores, tal como los conocemos hoy, no pueden, sin embargo, clasificarse como administradores científicos o administradores conductistas o administradores cuantitativos. Por ejemplo, no practican la administración solamente de acuerdo con las bases establecidas por Taylor y sus seguidores -aunque su práctica bien puede incluir algunas de las ideas de Taylor-. Ni tampoco siguen los pasos de los conductistas como Munsterberg y Roethlisberger únicamente, aunque seguramente reconocen al hombre y a las diferentes necesidades humanas del individuo.

Ni tampoco podemos clasificar al administrador contemporáneo como perteneciente exclusivamente a la escuela cuantitativa a pesar de su dependencia o uso de cálculos numéricos. Los números no pueden administrar. Sólo pueden manipularse para mostrar ciertas relaciones que causen que el administrador piense, considere o tome una determinada decisión.

Finalmente un administrador no puede ser clasificado solamente en base a la función o proceso que emplea. Aunque puede efectuar ciertas funciones al tratar de crear un medio ambiente que conduzca al logro de un objetivo determinado a través del esfuerzo de otros individuos, el administrador de hoy en día es más que un funcionalista. Negar esto sería como clasificar a un director de una orquesta sinfónica como un simple director de banda -sin ninguno de los sobre tonos sinfónicos de interpretación, dinámicas, calidades tonales, etc.-.

Así, mientras más profundamente nos adentramos, más seguros estamos que aunque puedan describir algunos de sus aspectos, ninguna de las escuelas del pensamiento administrativo describe al administrador actual o a la administración contemporánea. Se pueden comparar a los hombres ciegos que fueron a «ver» a un elefante -cada uno de ellos describió con precisión y exactitud la parte que «vio» con sus manos, pero ninguno de ellos obtuvo un cuadro completo de todo el animal. Esto puede muy bien reflejar en dónde nos encontramos en la actualidad en el área administrativa.

La administración, tal como la conocemos ahora, ha caminado una gran distancia dentro del continuum de su desarrollo, en comparación con la administración existente en 1850. El administrador de esa época tenía poco

interés en la filosofía administrativa o las relaciones humanas. Es probable, por tanto, que la escuela clásica o científica, por ejemplo, describiera con bastante exactitud al administrador de su tiempo, quien estaba más orientado hacia la técnica que hacia el comportamiento. Se interesaba en las cosas de la administración más que en los conceptos de la administración.

Era activo más que pensador. Pero esto sería una descripción incompleta del administrador actual. Ni la escuela cuantitativa ni la del comportamiento humano, por sí solas describirían con exactitud al administrador moderno. Al estudiar esto se hace aparente que debido a la compleja naturaleza de la administración moderna, ninguna escuela del pensamiento administrativo parece ser adecuada para su descripción o análisis. Encontramos que muchas escuelas o teorías diferentes describen con precisión algún aspecto del todo -pero no hay una teoría que incluya al todo.

Nuestro trabajo, entonces, es simplemente desarrollar una teoría general que incorpore los aspectos apropiados de teorías y disciplinas anteriores.

## UNA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

*La administración, como ya hemos dicho, es el proceso de fijar y lograr objetivos influyendo sobre el comportamiento humano, dentro de un medio ambiente apropiado. Por otra parte, los administradores crean el medio ambiente conducente a la realización de acciones por otros individuos acciones que lograrán el objetivo de la empresa, comúnmente llamado la meta de la empresa, así como también lograr uno o más de los objetivos*



de los individuos participantes Determinar los objetivos colectivos de una empresa y general un medio ambiente para su logro es, por tanto, la función total de un administrador; examinemos primero el aspecto ambiental.

El ambiente de trabajo que interesa a los administradores involucra dos partes. Obviamente una de ellas es la parte *física* e incluye todos los aspectos físicos que la componen: luz, calor, ruido, ventilación, herramientas y materiales con los cuales trabajan los empleados y la secuencia de la realización del trabajo.

Todo lo que afecta el ambiente físico forma parte de él, y son estas cosas las que los administradores deben utilizar en la tasa correcta para crear un ambiente físico en el cual los empleados trabajarán contenta y productivamente.

En la generación de este ambiente físico, el administrador moderno se apoya grandemente en la escuela de la administración clásica o científica con su énfasis en el aspecto físico.

Además del color, luz, etc., otros aspectos menos básicos como la teoría de colas, probabilidades, lote económico y muestreo de trabajo contribuyen al desarrollo del ambiente físico a través de su impacto en los métodos de producción, materiales, programas, etcétera. El administrador efectivo, como puede suponerse, se ayuda con las técnicas de la nueva escuela cuantitativa o de la ciencia administrativa.

La segunda parte del medio ambiente que interesa a los administradores es de naturaleza conceptual. Es el aspecto mental del ambiente que afecta la actitud de un empleado hacia su trabajo y su lugar de trabajo. Este ambiente mental o conceptual que generan los administradores está dirigido a crear una actitud o estructura mental positiva en cada trabajador que tenga un efecto saludable en el deseo del empleado de participar en la empresa. Está dirigido a crear una estructura mental que capacite a cada trabajador a entender por qué es ventajoso gastar sus esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa, siendo esto «ventajoso» sólo cuando lo capacita a él, directa o indirectamente a lograr su objetivo u objetivos personales.

Las imperfecciones en dicho ambiente mental pueden hacerse aparentes, por ejemplo, cuando un empleado busca trabajo en otro lado o no contribuye entusiastamente a efectuar sus tareas. Un ambiente mental efectivo, por otra parte, hace que el empleado entienda por qué debe participar en el trabajo, por qué la empresa lo necesita y cómo sus metas personales pueden ser logradas a través del esfuerzo corporativo.

Una de las principales funciones del administrador es, entonces, la creación de un clima saludable, *tanto físico como mental*, que induzca a otros a contribuir voluntariamente con sus esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa. Sin este ambiente físico conceptual, apropiado, o medio ambiente de trabajo los esfuerzos de los participantes pueden no ser efectivos y aún inexistentes.

Estas dos facetas del medio ambiente, claro está, no existen ni pueden existir independientemente. Cada una afecta a la otra. Un ambiente físico «perfecto» no es perfecto para un empleado cuya percepción le indica que no lo es, y esta imperfección afectará su actitud mental. Podemos tener, por ejemplo, una temperatura que un científico nos diga que es perfecta, pero si un empleado piensa que hace demasiado calor, entonces hace demasiado calor para que él trabaje eficazmente -si acaso lo hace-. En este caso, lo mental afecta a lo físico. Lo contrario puede también suceder. Por ejemplo, en una situación en la cual se escucha música a través del sistema de comunicación interna, ésta puede tener un efecto tranquilizante sobre la tensión creada por el trabajo en el empleado. El anuncio de premios y recompensas a través del mismo sistema de comunicación

puede agradar al empleado y causar una estructura mental positiva. Por el contrario, sanciones anunciadas a través del mismo sistema pueden tener un efecto negativo. Por tanto, el tema y la forma en que es comunicado forma parte del ambiente físico- conceptual.

Claro que un administrador sabio reconoce el efecto que lo físico tiene sobre lo mental y viceversa. Entiende la psicología y el comportamiento humano lo suficientemente bien para saber qué es lo que debe comunicarse públicamente y qué en privado. En la creación de un ambiente de trabajo apropiado, el administrador actual se apoya en los científicos físicos, los conductistas, los naturalistas y los psicólogos, ya que ha aprendido de ellos el papel crítico que asumen sus disciplinas en crear la atmósfera precisamente correcta en la cual se logrará el trabajo efectivo.

Al involucrarse con todas ellas en su esfuerzo para generar un ambiente conducente al logro del objetivo de la empresa-, el administrador eficaz, como hemos dicho, se apoya grandemente en las diferentes disciplinas y emplea partes selectas y apropiadas de las escuelas clásica, del comportamiento y cuantitativa. Al hacerlo, se ve completamente envuelto e involucrado en un todo de actividad mental y física que tal vez puede ser mejor descrita por el enfoque funcional establecido primeramente por Henri Fayol.

## Aspectos funcionales de la administración



Al administrar cualquier empresa, todo administrador efectúa una serie de funciones reconocibles. Debe, por ejemplo, determinar el objetivo de la empresa, así como decidir qué es lo que debe hacerse, cómo debe lograrse y cuándo necesita implementarse. La determinación de estos hechos involucra una visión conceptual de la acción futura

necesaria, ya sea mañana o el próximo año. Se requiere ver hacia adelante, conceptualizar acerca del futuro y hacer planes que afectarán al futuro. Fayol llamó *planificación* a este aspecto de la administración.

Claro, que la planificación no es una acción separada y reconocible. Es una parte integrante de toda acción o función administrativa. Por ejemplo, un administrador no da una guía (u orden) basada solamente en un impulso o reflejo.

En su lugar, aún una comunicación casual sobre una acción necesaria puede muy bien incluir alguna planificación *junto con el acto* de comunicación en sí -puede muy bien evolucionar en la planificación con respecto al futuro del empleado, en base a su reacción y recepción de la comunicación del administrador-.

Toda acción administrativa, ya sea mental o física, está inexorablemente ligada a la planificación. Forma tanto parte de todo acto administrativo como el acto de respirar forma parte de la vida humana.

Podemos, claro está, separar la planificación para el propósito de la discusión y el análisis teórico, pero en la práctica ni es una entidad distinta ni es apta de ser separada. La función de planificación está mezclada con otras funciones administrativas y como la tinta una vez mezclada con agua, no puede separarse. Se encuentra diseminada a través de y forma parte del todo administrativo. Sin embargo, para propósitos analíticos, separemos mentalmente la función administrativa de la planificación y veamos cómo está involucrada en la administración.

La planificación, como una función administrativa conceptualmente separada, consiste en ver hacia adelante, «imaginar», conceptualizar, anticipar posibles eventos futuros y la acción necesaria para enfrentarse a ellos. Puede ser algo tan simple como un plan para las vacaciones de los empleados el año entrante en relación con la probable programación de vacaciones de otras fábricas en la comunidad, o bien puede involucrar un plan de acción para continuar siendo competitivos y minimizar el impacto de una posible recesión en los negocios dentro de dieciocho meses.

Cualquiera que sea el área en consideración, los administradores al efectuar la función de planificación analiza sistemáticamente el problema a la luz de probables eventos futuros y toman decisiones con respecto a la acción que tomarían si ciertos eventos se presentan en el futuro. La planificación, en este sentido, es una manera racional, económica y sistemática de tomar decisiones en el presente, que influirán sobre el futuro.

Una segunda función administrativa es la de *organizar*. Al igual que la planificación, la organización puede también ser separada únicamente de forma conceptual, ya que también está entrelazada con la planificación y otras funciones administrativas. Forma parte de este compuesto e inseparable todo que llamamos administración. Sin embargo, si la consideramos como conceptualmente separable, podríamos decir que cuando los administradores tratan de crear un medio ambiente físico y mental aceptable, deben incluir un cierto grado de orden en el caos para evitar efectos adversos.

Este proceso de ordenamiento que involucra planificación, se conoce con varios nombres, siendo el más común de ellos el de organizar. Al comunicar, al dirigir, al fijar límites, etc., el administrador está involucrado en los procesos tanto de organizar como de planificar. Por ejemplo, los pensamientos deben ser organizados a un cierto grado antes de ser comunicados; dirigir y establecer relaciones o demandar un sistema de jerarquías y organización; y un ambiente



físico conducente a la participación que muestre orden u organización. Entonces, un administrador al generar el ambiente adecuado para la participación es un constante organizador. La organización está presente en toda comunicación; la organización forma parte de todo plan; y la organización es una parte vital de todo esfuerzo del administrador para revisar y controlar las actividades.

Por encima de la planificación y la organización, otra función administrativa aparente se encarga de dar a conocer los objetivos a los participantes. Dicha función administrativa es frecuentemente llamada dirección. Como la planificación y la organización, esta función no se encuentra por sí sola, sino que está entrelazada con otras. Todo estudiante de la administración sabe que de una manera u otra los individuos



involucrados en una empresa organizada deben enterarse de qué es lo que se espera de ellos. Dichas comunicaciones pueden incluir, por ejemplo, cuáles son sus labores diarias o pueden incluir un esbozo de los objetivos personales y de la empresa. Pueden tomar forma escrita, un asentamiento con la cabeza, un gesto, un ceño fruncido, o simplemente forma verbal. Cualquiera que sea su forma, el propósito es dejar saber al participante la acción necesaria de su parte para lograr algún objetivo.

Sin embargo, la dirección no es única y exclusivamente dirigir. Es, en lugar de eso, una comunicación Planificada y organizada con el fin de crear un medio ambiente conducente a la participación activa y esta comunicación que dirige está también inexorablemente ligada con las funciones de planificación y organización previamente mencionadas. Directivas no planificadas ni organizadas no tendrían ningún significado. Por tanto, toda directiva para ser comprendida debe poseer algún grado de organización y la organización por sí misma, implica un plan. Entonces, las funciones administrativas incluyen la de dirigir, que como las otras no es una entidad separada, sino que está mezclada con la de planificar y la de organizar.

Los planes mejor fundamentados algunas veces fracasan. Esto parece ser particularmente cierto en empresas administrativas que involucran una multiplicidad de individuos. Las probabilidades y posibilidades de una acción incorrecta o inapropiada parecen aumentar geométricamente con un aumento aritmético del personal. Como resultado, cualquier persona que dirija una empresa completa debe revisar las acciones de los participantes así como los resultados que hayan logrado.

Si las acciones o los resultados no cumplen con los planes u objetivos preconcebidos, entonces la acción planificada y requerida debe ser comunicada a los participantes para que corrijan lo que han hecho o tomen alguna acción que remedie en eventos subsecuentes. Frecuentemente se refiere a ella como la función del control y dicha acción está así mismo involucrada con las actividades de planificación, organización y dirección previamente mencionadas y no puede existir por sí sola sin estas otras tres funciones. Lo anterior se hace aparente al considerar lo que sigue.

*Controlar* es forzar los eventos para que se conformen a los planes preconcebidos. La planificación es, por tanto, una parte integral del control. Un administrador, claro está, controla a través de las acciones de sus empleados.

Cuando los objetivos o planes preconcebidos no son logrados, el administrador debe comunicar a sus empleados la acción que él desea que ellos tomen para remediar la situación. Cuando el administrador efectúa dicha acción, está *dirigiendo* y como hemos visto, la dirección no puede ser efectuada sin involucrar las funciones de *planificación* y de organización.

Por tanto, como planificar, organizar y dirigir, la función de controlar no puede existir por sí misma, sino que está inseparablemente ligada con las otras tres funciones. Ninguna de estas funciones puede llevarse a cabo independientemente. Un plan es un curso *organizado* de acción. Para ser un plan debe de ser conocido y comunicado. Los empleados deben enterarse acerca de qué se trata en el plan y qué es lo que ellos deben hacer. Esta comunicación, claro está, es la función que llamamos *dirección* que como acabamos de mostrar, involucra Planificar y organizar.

## El compuesto administrativo

El proceso administrativo, por tanto, no es una serie de funciones separadas (planificar, organizar, dirigir y controlar) que puedan ser efectuadas independientemente. En su lugar, la administración es un proceso compuesto de las partes individuales ya mencionadas. Ninguna de estas funciones, como ya hemos dicho, puede efectuarse sin involucrar a las demás, pero utilizando a las cuatro como un proceso compuesto, el administrador lleva a cabo su tarea de generar un medio ambiente físico y conceptual conducente a la participación coordinada de los miembros del equipo o participantes.

Todo administrador, como es de suponerse, no emplea la misma mezcla de tiempo para dichas funciones. Un administrador de bajo nivel, digamos un supervisor de línea, puede emplear un 10 por 100 de planificación, 10 por 100 de organización, 50 por 100 de dirección, 30 por 100 de control; mientras que un administrador de alto nivel, tal como un presidente corporativo, puede tener como sus proporciones el 40 por 100 de planificación, 35 por 100 de organización, 20 por 100 de dirección y 5 por 100 de control.

Entonces, mientras que los elementos de la masa son constantes sin importar el nivel administrativo, las *proporciones* de los elementos varían para cada tarea administrativa e inclusive pueden variar a través del tiempo para el mismo trabajo. Debido a esto, el estudio de la administración y de los administrados es frecuentemente confuso para los estudiantes. La administración no puede ser considerada simplemente como una entidad dada o fija, como un compuesto inerte. Más bien, es un compuesto altamente reactivo que no se encuentra más de una vez en proporciones idénticas.

La administración en esta nueva perspectiva consiste en lograr objetivos con el uso de otros participantes a través del desarrollo de un ambiente conceptual y físico que obtenga su participación. En la creación de este ambiente, los administradores efectúan un proceso ecléctico y unificado que involucra planificar, organizar y dirigir, todos interrelacionados entre sí y al mismo tiempo también con el control. La actuación efectiva de este proceso administrativo en parte o en su totalidad depende frecuentemente de todo el conocimiento colectivo del hombre.

Se pueden requerir conocimientos técnicos para obtener información básica para la toma de decisiones; se puede necesitar la teoría cuantitativa para ayudar a poner las partes en la perspectiva apropiada para analizar y decidir; se puede confiar en las ciencias físicas para ayudar en el desarrollo y mantenimiento de un clima físico aceptable; y se puede apoyar completamente en las ciencias del comportamiento (sociología, psicología, antropología, economía, etc.) para señalar el enfoque apropiado para la creación del ambiente conceptual y emocional apropiado todas estas dirigidas a inducir acción coordinada y asociativa de los participantes para el logro efectivo de los objetivos tanto individuales como corporativos.

Un administrador, por tanto, no es un especialista en el sentido común de la palabra. En lugar de eso, es un especialista compuesto el que ve y engloba la totalidad de situaciones asociativas.

La educación completa de tal individuo sería una tarea tremenda, casi imposible. El estudio de toda una vida sería insuficiente. Sin embargo, tenemos que administrar, y debemos también ser productivos, aunque no administradores con este extensivo conocimiento. Nos encontramos, por tanto, teniendo que hacer un compromiso entre lo máximo en educación y los requisitos de la realidad. Pagamos, por supuesto, por ello, a través de la administración relativamente ineficaz que resulta en la ineficiente utilización de los recursos, sub-producción relativa, altas tasas de futilidad y frustración y precios fuera de lo común.

Esto no es una condena del sistema. Más bien es un reconocimiento de la falta de habilidad del hombre para ser un administrador perfecto. Reconociendo lo anterior, hemos llegado a una posición satisfactoria en nuestro enfoque de la administración —una posición donde comprendemos lo inadecuado de nuestras personas, pero al mismo tiempo reconocemos la necesidad de la acción administrativa que no puede esperar a la perfección.

## Acción administrativa

Un administrador, usando sus conocimientos adquiridos de ciencia, comportamiento humano, etc., trata de construir un medio ambiente conducente a lograr los objetivos reconocidos y deseados. En el proceso de crear dicho ambiente, efectúa únicamente dos tipos de acciones. Al igual que el ambiente que crea dichas acciones pueden ser físicas o conceptuales.



En el aspecto físico, las acciones del administrador son rápidamente reconocidas. Básicamente, toman la forma de algún medio de comunicación con otros individuos: hacer gestos, hablar, demostrar, etc. Los administradores como administradores no actúan como participantes o trabajadores en una empresa. En su lugar, el suyo es la tarea de crear un medio ambiente en el cual participarán otros. Su única acción física en esta área es la comunicación. Pueden comunicarse con respecto a lo que debe hacerse, la paga que será devengada, planes futuros, etc. En todas estas comunicaciones el administrador está tratando de crear el ambiente apropiado para la participación de los empleados.

En el aspecto conceptual, las acciones del administrador no son fácilmente reconocibles. Por ejemplo, no podemos ver al administrador pensar, evaluar o tomar una decisión. Podemos, sin embargo, observar sus comunicaciones, las cuales indican la presencia de esta actividad conceptual. Como el viento, podemos ver los efectos pero no la fuerza. Este aspecto conceptual de la tarea del administrador también se ayuda grandemente de los conocimientos adquiridos de las ciencias físicas y del comportamiento.

Algunas personas creen que el aspecto conceptual del trabajo del administrador puede ser instintivo y no racional. Con sólo pensarlo un momento podemos darnos cuenta de que lo anterior no es verdad. Aunque un administrador no puede decir el proceso exacto que utiliza al tomar una decisión, es un producto de sus conocimientos y experiencias anteriores. Las decisiones no salen de la nada, sino que provienen de una teoría y reflejan la capacidad mental total del administrador.

El no puede, por supuesto, obvia o conscientemente, enumerar todos los aspectos de un problema y evaluar las alternativas. De todas maneras, esto es hecho en su totalidad o en parte como un proceso reflexivo de experiencias

previamente almacenadas en su mente. Aunque en tal circunstancia la mente puede muy bien ser como un témpano de hielo con el 90 por 100 de su capacidad escondida, está, de todas maneras, disponible y lista para ayudar al administrador como un almacén reflexivo de sus conceptos, datos e impresiones -teniéndolos disponibles para su proceso de toma de decisiones-.

Dicho proceso de toma de decisiones incluye toda actividad mental. Todo acto mental, todo concepto, todo pensamiento se deriva de una decisión -el rechazo de una parte y la selección de otra-. Por tanto, los administradores están básicamente involucrados en la toma de decisiones: una actividad mental, y la comunicación a los empleados: una actividad física, con el fin de desarrollar una atmósfera conducente a la acción participativa.

## UN MODELO ADMINISTRATIVO

Algunos de nosotros podemos pensar mejor o comprender mejor cuando los conceptos están expresados cuantitativamente o en forma de modelo. La idea es que un modelo expresa más de mil palabras. Si este es el caso, podríamos desear expresar lo que se ha dicho hasta ahora sobre la administración, a través de una fórmula o modelo conciso. Un enfoque para construir tal modelo podría ser el siguiente:

Si estamos de acuerdo en que administrar consiste en acciones físicas y conceptuales que efectúan u obtienen medios ambientes físicos y conceptuales, y si además estamos de acuerdo en que dichas acciones y ambientes son colectivamente una función de los objetivos del grupo (corporativos) e individuales, entonces, podemos expresar la administración como:

$$Mg = (Ac + Ap) \longrightarrow (Ec + Ep) f(Oi, Og) *$$

donde:

Ac= acciones conceptuales

Ap= acciones físicas

Ec= medio ambiente conceptual

Ep= medio ambiente físico

Oi= objetivos individuales

Og= objetivos del grupo (corporativos)

W= una ponderación (proporción) de *P* (planificación), *O* (organización), *D* (dirección) y *C* (control)

En cuanto a que las acciones físicas y conceptuales ( $A_c + A_p$ ) de administrar ( $M_g$ ) pueden ser expresadas como un compuesto de P, O D y C con proporciones variables y cuya suma es la unidad, entonces

$$(A_c + A_p) W_1P + W_2O + W_3D + W_4C$$

donde:

$$\sum_{i=1}^4 w_i > 0$$

*por tanto*

$$M_g = [(W_1P + W_2O + W_3D + W_4C / \bar{E}_c + E_p)] f(O_i, O_g)$$

Sabemos que a pesar de los objetivos bien fijados y de las acciones administrativas eficaces, ni los objetivos de la empresa ni los individuales son completamente logrados en la mayoría de los casos. Son, en su lugar, parcialmente logrados. Podríamos preguntar, ¿qué sucede a nuestro modelo bajo estas condiciones?

Puede muy bien suceder que los objetivos de la empresa se logren en un 90 por 100 mientras que los objetivos del individuo se alcancen en un 20 por 100. En estas condiciones puede resultar una resistencia de los empleados. Dicha resistencia, a su vez, causaría un cambio en las acciones administrativas para conseguir un mayor logro de los objetivos individuales.

Sin embargo, si el objetivo de la empresa se alcanza en un 10 por 100 y los objetivos de los empleados en un 90 por 100, entonces el administrador hará algún cambio para lograr un resultado mayor al 10 por 100 de los objetivos de la empresa.

Dado lo anterior, el logro administrativo ( $M_gA$ ) puede ser expresado como el porcentaje (p) en el cual se alcanzan los objetivos de la empresa y de los empleados

*Entonces*

$$MgA = p(Oi+Og)$$

De la misma manera si reconocemos que las acciones administrativas (*Amg*) están en función de un porcentaje de *Oi+Og*, entonces

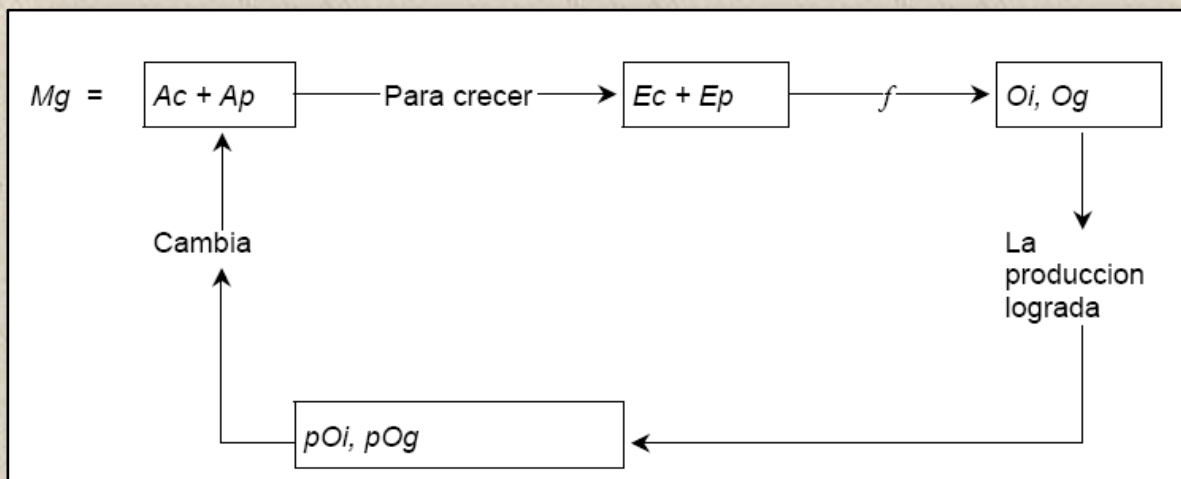
$$Amg = f(pOi + pOg)$$

Si *Og* es conocida, *Oi* es una función de ésta. Así

$$Oi = fOg \quad y \quad Og = fOi$$

Ahora, por tanto, reconociendo que las acciones administrativas son funciones de los objetivos y que la efectividad de dichas acciones está en proporción al logro de los objetivos, entonces, el porcentaje de logro cambia las acciones conceptuales y físicas del administrador, los cuales proveen el medio ambiente físico y conceptual [(*Ac + Ap*) – (*Ec + Ep*)] la cual es una función de los objetivos.

*Esto se puede expresar modelo esquemático como sigue:*



## RESUMEN

---

La tarea de un administrador es crear un medio ambiente conducente a la realización de actos por otros individuos para lograr los objetivos tanto personales como corporativos. En la creación de este ambiente el administrador debe primero reconocer lo que está tratando de lograr (los objetivos en cuestión) de tal manera que pueda generar un ambiente en el que los individuos contribuyan con sus esfuerzos. Este ambiente tiene aspectos físicos y conceptuales y su desarrollo efectivo depende de las contribuciones de las varias escuelas o corrientes del pensamiento administrativo, así como de las ciencias físicas y del comportamiento.

En el desarrollo de este ambiente, los administradores llevan a cabo una función administrativa compuesta que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar -todas las cuales están entrelazadas en toda la tela administrativa-. Finalmente, indicamos que las acciones del administrador, como el ambiente que crean, son tanto físicas como conceptuales.

Nada de esto tiene la intención conceptual de poner al administrador contemporáneo en un nuevo plano. No se pretende minimizar, de ninguna manera, las contribuciones de las diferentes escuelas del pensamiento administrativo o de contribuidores individuales de conceptos administrativos. De ninguna forma trata de alterar las teorías o prácticas administrativas básicas. Es, más bien, un esfuerzo para conceptualizar y explicar en términos generales la función del administrador y cómo la efectúa.

Dicho concepto, se espera, servirá como eslabón para unir a las diferentes escuelas o corrientes del pensamiento administrativo en un todo comprensible y significativo.