

UNIDAD I
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y
TECNOLOGÍA
LECCIÓN 1

Dra. Elizabeth Alves

Lección 1

Concepción General de Administración

Introducción

Las organizaciones de hoy exigen, a todos los niveles, una calidad para asegurar un ejercicio consistente en los procesos de trabajo y lograr resultados coherentes con los propósitos planteados.

En particular, las organizaciones educativas ofrecen un servicio complejo, por su magnitud y alta responsabilidad social, por lo que deben contar con equipos multidisciplinarios efectivos que den soluciones a problemas para lograr índices de mejoramiento permanente. Equipos que deben construir y desarrollar una administración de calidad en todas las áreas y para el cumplimiento de todas las funciones de la organización

La presente lección pertenece a la primera unidad sobre los Sistemas Administrativos y Tecnología, tiene como objetivo manejar teorías generales de administración que permitan tener una visión de los conceptos y funciones principales.

Para el logro de este objetivo en una primera parte se presenta un material que debe ser leído y analizado por el estudiante a fin de favorecer la obtención de los conocimientos básicos que se requieren para la comprensión del tema, esta lectura podrá ser complementada con otras sugeridas en el material o por iniciativa del estudiante, posteriormente se presentan unas actividades para ejercitar la comprensión del tema tratado y facilitar el proceso de síntesis.

La autoevaluación permitirá verificar los aprendizajes y diseñar estrategias para superar fallas, es conveniente enviar comentarios y sugerencias al profesor. Al finalizar la lección se especifica la evaluación de la misma.

La Administración

A principios del siglo Mary Parker Follett definió la administración como el “arte de lograr que se hagan las cosas a través de la gente” (Daft y Steers, 1992). Es decir los administradores coordinan y supervisan el trabajo de otros para lograr fines no alcanzables por un sólo individuo.

En la actualidad esta definición se ha complicado, la administración se define

generalmente como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los empleados en combinación con otros recursos organizacionales para alcanzar los objetivos establecidos para la organización (Daft y Steers, 1992).

El significado de la administración ha sido objeto de múltiples controversias, se ha expresado de diversas formas. Cuando se trata de definir o conceptualizar la administración se ha incurrido en los riesgos que toda definición o concepto puede envolver, esto es, que se pague por exceso o por defecto.

Melinkoff (1990) define la administración como: "la organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto del sector público como del sector privado, mediante la utilización de un conjunto de procesos (p. 7).

Jiménez Castro define la administración como "... una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes, que individualmente no es factible lograr" (en Melinkoff, 1990, p. 7).

Al referirnos a los fines lo hacemos en una forma general, ya que pueden ser múltiples, pero podríamos especificar que el fin último y esencial es la producción de bienes materiales y servicios; labor que no corresponde totalmente a la administración, pero sin que por eso se pueda descartar el papel importante que ella juega en la organización y dirección de esa producción.

Cuando se habla de administración por lo general se asocia al de empresa (asociación típica de nuestra sociedad), sin embargo el término puede estar referido a toda institución o a todo grupo humano que de alguna manera esté organizado para lograr un fin.

Se entiende por empresa a la unidad de producción de bienes y servicios. Esta puede ser pública o privada, de lucro o sin fines de lucro. Cualquiera que sea su producción, los recursos humanos, materiales y administrativos se dirigen a conseguir esa producción deliberadamente (Reyes Ponce, 1997).

La administración de empresas busca siempre un fin eminentemente práctico: obtener resultados. De allí que Reyes Ponce (1997) señale que todos los elementos, acciones y fuerzas vivas de la empresa se canalizan para obtener esos objetivos.

Otra manera de enfocar el problema de la administración es a través del concepto de organización. En este sentido, las sociedades crean

organizaciones para proporcionar bienes y servicios, y evalúan esas organizaciones de acuerdo con la manera en que cumplen esas tareas a satisfacción (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1987).

Los administradores son responsables del desempeño de las organizaciones. Esta responsabilidad y la autoridad que la acompaña se deriva de quienes proporcionan recursos (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1987). En el caso de una universidad que está sostenida por el Estado (los contribuyentes) o por los estudiantes a través de la matrícula, los administradores deberán rendir cuentas a estos. De esta manera la administración se vincula con la sociedad en que opera, porque son responsables ante esos grupos de los recursos que aportan.

El logro de una organización dependerá del desempeño individual y colectivo. Los administradores deben garantizar altos grados de desempeño de las personas que están dentro de la organización.

Mientras la sociedad evalúa el desempeño de las organizaciones, los administradores deben evaluar el desempeño y el trabajo individual.

A lo largo de la historia ha prevalecido la definición de administración a partir de la descripción y análisis de lo que hacen los administradores. Indudablemente, puede definirse la administración como un proceso, es decir, como una serie de acciones, actividades u operaciones que conducen a cierto fin. La definición de la administración también reconocería que el proceso lo realiza más de una persona en la mayoría de las organizaciones. Esta definición debe ser lo suficientemente amplia para describir la administración para abarcar todos los procesos administrativos y lo suficientemente específica para identificar las diferencias de funciones asociadas a cada caso particular.

En las organizaciones suelen existir distintos tipos de trabajo especializado que lo realizan distintas personas. Estos trabajos deberán estar coordinados y de allí el imperativo de realizar el trabajo administrativo.

En toda unidad administrativa, sea ésta pública o privada, se realiza un conjunto de funciones, de las cuales algunas pueden ejecutarse y otras no necesariamente. Pero existen algunas que por su propia naturaleza, resultan imprescindibles. Esas funciones fueron señaladas con mucho acierto, por lo demás, por Henry Fayol (en Melinkoff, 1990) cuando decía que el gobierno de una empresa consta de seis funciones esenciales, a saber:

- a) Funciones Técnicas (producción, fabricación, transportación);
- b) Funciones Comerciales (compra, ventas, permutas);

- c) Funciones Financieras (búsqueda y administración de capitales);
- d) Funciones de Seguridad (protección de bienes y personas);
- e) Funciones de Contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.);
- f) Funciones Administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control).

La administración es una función vital, dinámica y evolutiva, que tiene la particularidad de adaptarse al medio social donde actúa y, además, está influenciada por él. La administración es un producto social, como tal la función administrativa, en cuanto a su desarrollo y evolución, depende de la capacidad creadora del hombre. Este investiga, prevé y planifica continuamente lo que aplica a su actividad creadora (Melinkoff, 1990).

El trabajo o proceso administrativo se puede dividir en tres funciones principales: planificar, organizar, controlar y dirigir. Sin embargo algunos autores integran o desintegran algunas funciones.

Ejercicio de Análisis 1

1. Escriba con sus propias palabras un concepto de administración y luego compárelo con los que aparecen en el texto.
2. Lea y reflexione sobre la siguiente expresión: “La administración es un producto social, depende de la capacidad creadora del hombre”

Planificación

La función de planificación consiste en definir los fines por alcanzar y en determinar los medios apropiados para alcanzar dichos fines. La necesidad de esta función es consecuencia de la naturaleza de las organizaciones como entidades con finalidad, o sea con un propósito. Las actividades de planificación pueden ser complejas o simples, implícitas o explícitas, impersonales o personales, pero cualquiera que sea el caso los resultados que se pretenden obtener deben expresar el sentimiento de los miembros de la organización.

La planificación, según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1987), como función administrativa obliga a hacer explícitos la misión, las metas y los objetivos de una organización. Mientras que Melinkoff (1990) habla de fines, objetivos y metas. En el primer caso se pueden definir de la siguiente manera.

1. La misión se refiere al propósito amplio al que la sociedad espera que sirva la organización. Por lo tanto se puede considerar que las declaraciones de misión consisten en criterios para evaluar la eficacia de una organización a largo plazo.
2. La meta se refiere a un estado o condición futura que cuando se alcance contribuirá al cumplimiento de la misión. Las metas pueden ser vistas como expresión de criterios relativamente intermedios de la eficacia. Es muy posible que una organización tenga múltiples metas que contribuyan a su misión.
3. Los objetivos se derivan de las metas y suelen ser a corto plazo.

Mientras que Melinkoff (1990) por su parte señala que los fines definen y caracterizan una empresa y a su vez está definidos por las directivas y políticas. Las directivas son orientaciones de carácter general que sirve de marco a la formulación de políticas y las políticas consiste en normas de acción, guía esencial que conducen a las actividades hacia el logro de los objetivos. Los fines tienen carácter general y se concretan en una serie de objetivos.

Los objetivos dentro de esta concepción son lo que se espera lograr en el futuro, hacia ellos se dirigen todos los esfuerzos de la organización, son la descomposición orgánica de los fines. Mientras que la meta es la cuantificación de los objetivos, por lo que amerita una operación de proyección de los objetivos. No todos los objetivos son medibles. En la medida en que se puedan establecer se facilita el trabajo de planificación

La planificación es un proceso de la administración que tiene una característica muy especial, pues representa uno de los elementos básicos de la misma, al igual que la ejecución. Toda administración racional envuelve la idea de planeación y ejecución; son éstos elementos esenciales e inseparables, toda vez que la ejecución sin planificación resulta empírica y toda planificación sin ejecución es estéril, infructuosa.

La organización

La función organizadora comprende todas las actividades administrativas que se realizan para traducir las actividades planificadas necesarias en una estructura de tareas y autoridad. En un sentido práctico la función organizadora implica cuatro subfunciones:

1. Definir la naturaleza y el contenido de cada puesto de la organización: lo que se espera de cada persona, sus destrezas,

- aptitudes y adiestramientos requeridos para satisfacer las expectativas definidas.
2. Determinar las bases para asegurar los puestos definir la especialización o división del trabajo así como la agrupación en grupos o departamentos.
 3. Definir el tamaño del grupo: el propósito de unir los puestos es que una persona pueda supervisar las actividades del grupo.
 4. Delegar autoridad al administrador designado.

Puede existir una administración que no planifique, no ejecute, y viceversa; pero eso sólo sirve para calificar esa administración como buena o mala o completamente inútil. No obstante, la administración persiste como actividad, con la característica de ser una administración desvirtuada y deformada en sus condiciones básicas, pero una administración sin organización y sin dirección no se concibe (Melinkoff, 1990).

Según Melinkoff (1990) la organización tiene como fin primordial, el ordenar los esfuerzos y crear la estructura adecuada de acuerdo a los objetivos de una unidad administrativa, es ésta su función principal; el crear una estructura adecuada significa determinar la posición relativa de cada una de las unidades que integran dicha estructura; además señalar las atribuciones, obligaciones, grado de autoridad y responsabilidad de cada una de ellas, y lo más importante, el conjunto de labores a desempeñar y la utilización de los mejores medios para llevar adelante el trabajo. Decíamos que es una función preejecutiva, por necesitar de la acción ejecutiva o de la dirección para cumplir sus propósitos ¿Cómo logra la organización su cometido? La organización se descompone en tres operaciones básicas para realizar sus propósitos: Estructurar, Sistematizar e Instalar

- **Estructurar.** Esta operación crea la armazón adecuada, es la que forma o reforma una unidad administrativa, entendiéndose como tal una empresa o una organización independiente de sus fines, creando el conjunto de unidades que conforma la estructura organizativa; además canaliza los esfuerzos de acuerdo con el objetivo, adecuando la organización con el tipo de trabajo que debe realizarse. Cuando se estructura se determinan las labores, se crean unidades prácticas, producto de la división del conjunto de actividades y, consecuentemente, se precisa las obligaciones de cada actividad, quien debe desempeñarlas, es decir, especificar las características y necesidades científicas y técnicas de cada unidad, que puede ser una Dirección, un Departamento, una Asesoría, una División, una Sección, etc. Corresponde a la operación de estructuración señalar

los distintos niveles de autoridad, de responsabilidad y las jerarquías correspondientes dentro de la estructura. Comparando una organización con el cuerpo humano, diríamos que el esqueleto es equivalente a la estructura de aquélla.

- **Sistematizar.** Esta operación es el complemento por excelencia de la operación de estructuración, por ser ella la que va a señalar la forma como deben realizarse ese conjunto de actividades y labores que la estructura ha precisado. Ella señala la interrelación y las secuencias de esas actividades. Esta operación sistematiza ese conjunto de actividades que toda organización realiza, haciéndolas más eficientes y productivas, evitando la dispersión de esfuerzos y mal uso de los recursos humanos y materiales.
- **Instalar.** Toda organización necesita una sede o asiento de sus operaciones o funciones. La operación de instalación debe cumplir ese propósito. Corresponde a ella instalar en un ambiente adecuado el cuerpo material, instrumentos de trabajo y objeto del mismo, así como al cuerpo social. La realización de esta operación es de gran importancia, no sólo por su necesidad indiscutible, sino por la influencia que el ambiente tiene en la productividad, pues éste ejerce influencia en el trabajador.

Dirección y control

Es ésta una función eminentemente subjetiva, pues la calidad, su conformación, su permanencia, etc., dependen del carácter personal de quien dirige. La buena o mala organización o dirección no son necesariamente complementarias; puede existir una buena dirección y una mala organización (Melinkoff, 1990).

Corresponde a la dirección conciliar los intereses de la organización y obtener los objetivos predeterminados. Los medios de que dispone para ello son, entre otros, la autoridad, el cuerpo social o factor humano, el conjunto de principios científicos y morales que envuelve a la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección y la responsabilidad. Además, todo un conjunto de procesos que permite cumplir a la dirección su función integradora, y actuar de manera coordinada a través de los distintos niveles jerárquicos en los que se descompone la dirección, ya que ésta no es única ni aun en organizaciones centralizadas, donde de una manera u otra la dirección se expande a determinados niveles de la organización. Los procesos que integran la dirección son múltiples, pero señalaremos sólo los más importantes (Melinkoff, 1990).

Cuadro 1: procesos de dirección según Melinkoff (1990)

DIRECCION (Elemento esencial de la Administración)	Diagnóstico	Prognosis Administrativa
	Pronóstico	
	Planificación	
	Coordinación	
	Control	
	Valoración	
	Comunicación	Procesos Inmanentes
	Proceso de Decisión	

Otros procesos importantes de la dirección que no se mencionan son la dotación de personal (administración de personal) y el de mantenimiento.

La actividad administrativa está supeditada a las directivas políticas, fines y objetivos que definen la propia filosofía de una administración y que le dan fisonomía.

Corresponde a la dirección o gobierno de cualquier entidad administrativa, la interpretación, maduración y formulación de los conceptos anteriores.

La función controladora comprende actividades que llevan a cabo los administradores para asegurarse de que los resultados reales son congruentes con lo que se había planificado. Para poder ejercer el control tienen que existir tres condiciones básicas:

1. El establecimiento de los estándares o normas de resultados aceptables. Estas normas proceden de las funciones planificadoras y organizadoras. Por lo tanto, los estándares reflejan niveles deseables de logros explicitados por criterios de eficacia de la organización.
2. Debe estar al alcance la información que compare los resultados reales y los planificados.
3. La acción correctiva deberá ser posible.

El control es la culminación de una secuencia lógica. Las actividades que comprenden el control encierran también la selección y colocación de personal, la inspección de materiales, la evaluación del desempeño, el análisis de las declaraciones financieras, entre otros.

La actividad administrativa como tal puede resultar buena o no, en cuanto a realizaciones se refiere; pero no se puede juzgar independientemente de sus fines, a los cuales está unida indefectiblemente. Para saber si una

administración es buena o mala, habrá que utilizar algunos instrumentos y modelos de valoración establecidos para tales fines.

El máximo aprovechamiento y mejor utilización de todos los elementos hace alusión a la eficiencia y a la eficacia. Desde de otro punto de vista se puede hacer referencia al rendimiento y a la productividad que se logran por una labor administrativa que sepa coordinar todos los factores humanos, materiales, tecnológicos y financieros que hacen posible la tarea planteada.

Según Melinkoff (1990) estos conceptos se podrían definir así:

- a) **Efectividad** es realizar un objetivo, cuyos efectos están en armonía con las intenciones que los planificadores o realizadores tenían en mente.
- b) **Eficiencia** es la consecución de fines deseados, los cuales son logrados con el menor recurso posible, o bien, con unos recursos dados, el más alto efecto posible es obtenido.

Del análisis de las definiciones anteriores llegamos a la conclusión de que una buena administración será aquella que sea efectiva y eficiente, es decir, aquella que alcance sus objetivos previstos, enmarcada dentro de unos recursos dados o bien con una utilización racional de los mismos. Estos conceptos no son necesariamente complementario, pueden existir administraciones efectivas, pero que desde todo punto de vista no son eficientes. (Melinkoff, 1990).

Como se observa, estos conceptos aplicados a la actividad administrativa, descubren la calidad de la misma y la evalúan adecuadamente y ponen al descubierto la falacia sostenida por los interesados de presentar la administración separándola de sus fines, juzgándola con las desviaciones ya señaladas y ubicándola como un ente casi aislado de la realidad social.

Melinkoff introduce dos conceptos que ayudan a entender la actividad administrativa: el de planes y procesos:

- **Planes:** En donde se plasman los fines y objetivos y se señalan los medios. En otras palabras, se concretan y prepara a la dirección para la ejecución y la consecución de los fines y objetivos.
- **Procesos:** Serie de acciones u operaciones que se realizan de acuerdo a una normas, unos principios, leyes y reglas. Son de orden natural y social y tienen la facultad de hacer pasar un evento de un estado a otro, a través de un procedimiento, que se suceden hasta completar el ciclo para la transformación requerida. Los procesos son un medio, un instrumento por excelencia para alcanzar los fines,

objetivos y metas de toda organización.

La administración de una empresa se puede subdividir en varios sistemas: financieros, de manejo de personal, de control de producción de seguridad, ambiental, entre otras.

Pero para lograr el mejoramiento efectivo deben ser concebidos según Hamiltgon (1997) como sistemas de administración de la calidad para asegurar una ejecución consistente de procesos de trabajo y llevar al logro de resultados coherentes. Se trata de proporcionar productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. Los sistemas administrativos constituyen una condición necesaria pero no suficiente. Sin un equipo efectivo en la solución de problemas no será posible lograr los niveles e índices esperados.

Administración educativa

Las funciones principales de la administración educativa se resume en: formulación de políticas educativas, estudio y planeamiento de las necesidades de centros, profesores, programas, organización y graduación de niveles de responsabilidad, de coordinación de actividades y de evaluación de la calidad del sistema educativo.

La naturaleza de la educación obliga que su administración no se limita a los aspectos materiales y de recursos, sino a la eficacia de la educación para responder a las necesidades de la economía y de la sociedad y para elevar el nivel de conocimiento y de formación alcanzado.

La administración de la educación abarca la gestión para promover el mejoramiento de la calidad de la educación que implica un acción multidisciplinaria de aspectos técnicopedagógico, económico, sociológicos, políticos, etc.

Las distintas dimensiones que supone el hecho educativo: intelectual, moral, ético, cívico y profesional con miras en la formación integral del hombre, exige una administración eficaz que incorpora la opinión de la sociedad.

Bibliografía

Daft, R. y Steers, R. (1992). Organizaciones. El comportamiento del individuo y de grupos humanos. México: Limusa.

Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly, J. (1987). Organizaciones. Conducta. Estructura. Proceso. México: interamericana.

Harrington, J. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva Generación. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

Melinkoff, R. (1991). Los Procesos Administrativos. Caracas: Editorial Panapo

Reyes Ponce, A. (1997). Administración por objetivos. México: Limusa.

Autoevaluación

1. ¿Cuáles son las principales funciones que se le atribuyen a la administración?
2. ¿Cuál es el principal fin de la administración?
3. Desde el punto de vista empresarial cuál es el fin del administrador
4. En relación con las organizaciones cuál es la responsabilidad de los administradores
5. ¿Cuáles son las principales funciones de la planificación?
6. ¿Qué concepto elaborado por Melinkoff es equivalente al de meta de Gibson y otros?
7. ¿Cuáles son las funciones esenciales de una administración según Melinkoff?
8. A qué operación básica de organización corresponde cada uno de los siguientes casos:
 - a) Señalar los niveles de autoridad y jerarquía
 - b) Organización del conjunto de actividades para hacerlas más eficientes
 - c) Garantizar un ambiente acondicionado con los instrumentos del trabajo
9. Señale al menos tres procesos que integran la dirección
10. ¿Cuál es la función que asegura que los resultados reales son

congruentes con lo que se había planificado?

Evaluación de la lección

Esta parte de la unidad se evaluará formativamente, el estudiante deberá colocar en el espacio de foro sus inquietudes, dudas y/o aportes.

Respuestas de la autoevaluación

1. Planear, organizar, dirigir y controlar.
2. Organizar y dirigir los procesos de producción de bienes materiales y servicios.
3. Buscar resultados.
4. Del desempeño.
5. Definir fines y determinar medios para alcanzar los fines.
6. Objetivo.
7. Organización y dirección.
8.
 - a) Estructurar
 - b) Sistematizar
 - c) Instalar
9. Ver Cuadro 1
10. Controlar