IDALBERTO CHIAVENATO

INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Mc Graw Hill

Décima edición

CAPÍTULO 1

La administración y sus perspectivas

El papel de la administración

Objetivos de aprendizaje

- **Definir** conceptos básicos como administración, teoría general de la administración (TGA) y organización.
- **Mostrar** la importancia actual de la administración.
- **Explicar** el contenido y objeto de estudio de la administración.
- **Analizar** las perspectivas futuras de la administración.

Lo que se verá más adelante

- Contenido y objeto del estudio de la administración.
- Situación actual de la teoría general de la administración.
- La administración en la sociedad moderna.
- Perspectivas futuras de la administración.

En una época de complejidades, cambios e incertidumbre como la que atravesamos hoy en día, la administración se ha convertido en uno de los campos más importantes de la actividad humana. Vivimos en una civilización donde predominan las organizaciones y en la cual el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. En este ambiente, la tarea básica de la administración es transformar las organizaciones en entidades exitosas, competitivas y sostenibles. En las organizaciones (industrias, comercios, servicios públicos, hospitales, universidades, instituciones militares o cualquier otra empresa humana), la eficiencia y eficacia con la que las personas trabajan en conjunto para alcanzar objetivos comunes, dependen directamente de las capacidades de aquellos que ejercen la función administrativa. El avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano por sí mismos no producirán efecto alguno si la calidad de la administración aplicada a grupos organizados de personas no permite una utilización eficaz de los recursos humanos y materiales. Como veremos más adelante, hoy la administración se considera la principal llave para solucionar los problemas más graves que afligen al mundo moderno.

© Barry Diomede/Alamy Stock Photo

La administración está presente en cualquier actividad en que se quiera conseguir que las personas alcancen objetivos comunes que se conviertan en algo organizado y formal, y obtengan los mejores resultados.

Nota interesante

Desarrollo y subdesarrollo

Peter Drucker,[1] el autor neoclásico más famoso, afirma que no existen países desarrollados y subdesarrollados, sino países que saben administrar la tecnología y los recursos disponibles y potenciales, y países que no saben hacerlo. En otras palabras, existen países administrados y países subadministrados. Lo mismo ocurre con las organizaciones: existen algunas excelentes y otras que son administradas de forma precaria. Todo ello es cuestión de que haya talento administrativo.

El trabajo del administrador en una organización cualquiera (trátese de un supervisor de primera línea o del máximo ejecutivo de la organización) implica siempre una visión crítica e innovadora. En este sentido, no existe diferencia básica entre directores, gerentes, jefes o supervisores en su calidad de administradores. Cualquiera que sea el puesto que ocupe un administrador, del nivel que sea, obtendrá resultados en razón de la cooperación efectiva de sus colaboradores. Toda organización (sea industrial o prestadora de servicios) debe ser administrada para que pueda alcanzar sus objetivos a través de sus competencias, recursos y con la mayor eficiencia, economía de acción, competitividad y autosustentabilidad.

[1] Peter F. Drucker. *Uma Era de Descontinuidade*, Río de Janeiro, Zahar Editores, 1970.

¿Por qué existen las organizaciones? Dadas las limitaciones físicas, biológicas y psíquicas de las personas, éstas tienen que cooperar con otras para que, en conjunto, alcancen objetivos comunes que jamás podrían alcanzar por sí solas. La coordinación del esfuerzo humano se convierte en un problema esencialmente administrativo de logro cuando se pretende alcanzar objetivos, sean industriales, comerciales, religiosos, militares, caritativos o educativos. Dondequiera que se necesite la cooperación de las personas con la intención de alcanzar objetivos comunes que se conviertan en algo organizado y formal, el componente esencial y fundamental de esa asociación será la administración (la función de conseguir que las personas hagan las cosas y obtengan los mejores resultados). No fue sino hasta el momento en que las organizaciones alcanzaron cierto tamaño y complejidad que su administración empezó a presentar dificultades y desafíos impensables para sus directivos. Fue entonces cuando surgió la necesidad de una teoría de la administración que pudiese ofrecer a sus directivos los modelos y las estrategias adecuados para resolver los problemas de sus empresas.

Ejercicio

Habilidades del administrador

Desde hace dos años, Marcia trabaja en Intertech, una empresa que siempre ofrece oportunidades de desarrollo a sus empleados. En una junta con la dirección, Marcia se enteró de su futuro ascenso al puesto de gerente del departamento de finanzas de la compañía. Su primera preocupación fue saber si realmente estaba preparada para asumir el nuevo cargo. ¿Qué habilidades debería tener para enfrentar los nuevos retos del puesto? ¿Cómo podría ser una administradora competente?

Contenido y objeto de estudio de la administración

La palabra *administración* proviene del latín *ad* (dirección, tendencia hacia) y de *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que desarrolla una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original del término ha sufrido una transformación radical. Hoy la tarea de la administración es definir los objetivos de la organización y transformarlos en acciones organizacionales por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y los niveles de la empresa con el fin de alcanzar dichos objetivos de la manera más adecuada para la situación y de garantizar la competitividad en un mundo de negocios complejo y saturado de competidores. En general, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las competencias para alcanzar los objetivos de la organización.

Concepto de administración

Cada autor tiene un concepto de administración acorde con su óptica particular, por lo que vale la pena comparar algunos de ellos:

- *La administración* es el proceso cuyo fin es alcanzar objetivos con base en el trabajo de las personas o por medio de ellas y de otros recursos de la organización.[2]
- *La administración* es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización, y de utilizar todos sus recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales que han sido definidos.[3]
- *La administración* es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el uso de los recursos para alcanzar los objetivos del desempeño.[4]
- *Administración* significa alcanzar los objetivos de la organización de forma eficaz y eficiente en razón de la planeación, la organización, el liderazgo y el control de los recursos de la entidad.[5]
- *La administración* es el acto de trabajar con y por medio de otras personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización, así como los de sus miembros.[6]

Sin embargo, administración significa mucho más que simplemente planear, organizar, dirigir y controlar, como sostiene la mayoría de los autores. Administrar implica tomar un conjunto de decisiones y acciones que se aplican a una variedad increíble de situaciones en una amplia variedad de organizaciones. Por esa complejidad, la administración admite varias interpretaciones, a saber:[7]

1. La *administración* es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos organizacionales. Además, incluye fijar los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados a los públicos estratégicos de la organización.

[2] Samuel C. Certo. *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Boston, Mass., Allyn & Bacon, 1994, p. 3x.

[3] James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel A. Gilbert, Jr. *Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1995, p. G5.4.

[4] John R. Schermerhorn, Jr. *Management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1996, p. G6.

[5] Richard L. Daft. *Management*, Fort Worth, Tex, The Dryden Press, 1993, p. G6.

[6] Patrick J. Montana y Bruce H. Charnov, *Administração,* São Paulo, Saraiva, 2003, p. 2.

[7] Michael A. Hitt, J. Stewart Black & Lyman W. Porter, *Management*, Upper Saddle Upper, Prentice Hall, 2005, p. 8.

2. La *administración* implica coordinar y hacer uso de diversos recursos y competencias de la organización. Es un proceso integral que implica y aplica toda una serie de recursos: humanos, financieros, materiales y tecnológicos, así como información.
3. La *administración* exige varias acciones orientadas a alcanzar objetivos por medio de diferentes personas y órganos que trabajan en conjunto de forma integrada. No se trata de una actividad aleatoria o casual, sino de una actividad que tiene un propósito y está dirigida a alcanzar objetivos que han sido definidos previamente, e incluye objetivos individuales, grupales y organizacionales o una combinación de ellos, que tienen por objeto alcanzar niveles de excelencia y competitividad cada vez más altos.
4. La *administración* implica liderar y dirigir las actividades desempeñadas por toda la organización y por personas de todos sus niveles que cumplen diferentes funciones, las cuales se agrupan y coordinan con la intención de alcanzar propósitos comunes.

Así, se llega a las conclusiones siguientes respecto de la administración:[8]

1. *La administración se manifiesta dentro de las organizaciones*. No se presenta en situaciones aisladas. Todas las organizaciones (naciones, estados y municipios, empresas, industrias, negocios de todo tipo sin importar su tamaño o carácter) deben ser administradas. No obstante, cada organización es única, singular y diferente de las demás y sus características diferentes afectan tanto al administrador como a todas las personas que son sus colaboradores. El administrador necesariamente requiere estar presente en cada organización, esa es su responsabilidad.
2. *La administración requiere hacer las cosas a través de las personas*. El administrador no las ejecuta, por lo cual debe saber cómo dirigir a las personas y cómo desarrollar sus capacidades y competencias para que ellas desempeñen adecuadamente sus actividades. Debe saber cómo aprovechar las capacidades y competencias de las personas a las necesidades de la organización y los objetivos que serán alcanzados por medio del esfuerzo común. Para ello, debe comunicar, orientar, liderar, motivar y recompensar a las personas.
3. *La administración implica enfrentarse al mismo tiempo con muchas situaciones complejas, a menudo inesperadas y posiblemente conflictivas*. Administrar es un proceso complejo que requiere integrar, articular y tener visión de conjunto, principalmente cuando las actividades han sido divididas y son diferentes. Esto requiere de consistencia y flexibilidad, reflexión y acción, espíritu analítico y sintético, ver de forma simultánea el todo y las partes. Requiere de una perspectiva global y de la comprensión del mercado local, los clientes, los competidores, la sociedad, el gobierno y el mundo globalizado. El administrador trabaja siempre monitoreando todo su entorno.
4. *El administrador no debe cesar de buscar, encontrar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio*. Debe poseer una actitud emprendedora concentrada en el compromiso por aprender constantemente nuevas habilidades y nuevos conocimientos, y por adquirir nuevas competencias. Debe ser un agente de cambio y transformación de las organizaciones.
5. *El administrador debe saber reunir al mismo tiempo conceptos y acción*. En otras palabras, debe homogeneizar la teoría y la práctica, el saber y el aplicar, el pensar y el actuar. Los conceptos sin acción no conducen a nada; la acción sin conceptos es simple pérdida de tiempo. Cada vez es más frecuente que asuntos complejos y abstractos exijan la atención de los administradores. Al principio fue la eficiencia y la eficacia. Después la productividad y la rentabilidad. Más adelante surgió el mercado, la excelencia, la estrategia, la competitividad, la sustentabilidad y la responsabilidad social. ¿Qué son esos aspectos sino conceptos abstractos e intangibles? ¡Pura teoría! Y sin teoría, el administrador no sabrá exactamente qué debe hacer en situaciones abstractas e intangibles, a no ser que quiera trabajar sólo con cosas concretas y dentro de una rutina aburrida y repetitiva mientras el mundo de los negocios del que forma parte es dinámico, complejo, cambiante y competitivo.

Además, por su complejidad, la administración es al mismo tiempo ciencia, tecnología y arte, a diferencia de las demás disciplinas.

- *Como ciencia*, la administración se basa en fundamentos científicos, metodologías y teorías sobre los datos y la evidencia que son analizados, experimentados y comprobados en la práctica cotidiana. Como ciencia define qué causa qué, por qué lo causa y cuándo lo causa; es decir, las relaciones de causa y efecto. En otras palabras, cuándo una fuerza determinada hará que usted camine y cuándo hará que usted se detenga.
- *Como tecnología*, la administración utiliza técnicas, modelos, prácticas y herramientas conceptuales basados en teorías científicas que facilitan el trabajo del administrador.
- *Como arte*, la administración requiere que el administrador analice cada situación con una visión integral, intuición y un enfoque creativo e innovador, no sólo para resolver problemas, sino principalmente para crear, cambiar, innovar y transformar a las organizaciones.

[8] Henry Mintzberg. *Managing*, San Francisco, Berrett-Koehler Publ., Inc., 2009.

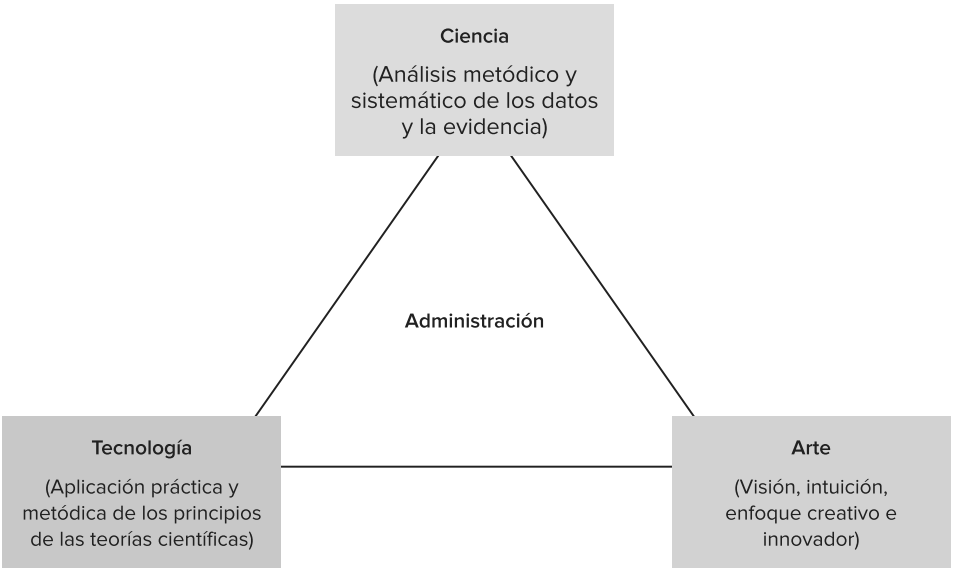

Figura 1.1. La administración como ciencia, tecnología y arte.[9]

Cuadro 1.1. Las principales teorías administrativas y sus enfoques.

Énfasis	Teorías administrativas	Principales enfoques
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
En la estructura	Teoría clásica	Organización formal. Principios generales de la administración.
	Teoría neoclásica	Funciones del administrador.
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: organización formal e informal. Análisis intraorganizacional e interorganizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
En el ambiente	Teoría estructuralista	Análisis intraorganizacional y ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría de la contingencia	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría de la contingencia	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).
En la competitividad	Nuevos enfoques	Caos y complejidad. Aprendizaje organizacional. Capital intelectual.

[9] Henry Mintzberg. *Op. cit.*

Teorías de la administración

En la administración, todo depende de la situación y las circunstancias. Por lo mismo, existen varias teorías acerca de cómo se concibe a la administración, cada una de las cuales enseña a discernir lo que es relevante para guiar nuestras acciones y lo que se debe hacer en cada situación o circunstancia. Cada teoría funciona como un modelo de pensamiento sobre el curso de acción frente a una situación específica. Todo administrador trata de obtener resultados, pero sin la teoría adecuada para llegar a ellos su actividad sólo será una corazonada o apuesta a ciegas. Las teorías científicas son declaraciones que predicen cómo responderá el mundo real cuando enfrente cierto estímulo. Lo que confirma o niega cualquier teoría es la respuesta que presente el mundo ante él.[10]

A lo largo de esta obra, veremos las teóricas que se detallan en el cuadro I.1. Tanto el significado como el contenido de la administración han sufrido importantes cambios debido al surgimiento de las diferentes teorías que abordaremos en este libro. El contenido del estudio de la administración varía de acuerdo con la teoría o escuela que se considere, pues cada autor propende a abordar las variables y los asuntos típicos según la orientación teórica de su escuela o teoría. Una de las razones que nos llevó a escribir este libro fue la necesidad de explicar las diversas *teorías de la administración* y sus respectivos fundamentos y contenidos. Con ello pretendemos presentar no sólo un enfoque específico y el contenido de una sola corriente en detrimento de las demás, sino una visión amplia, comparativa y, sobre todo, crítica de todas las teorías que tratan de exponer la esencia de la administración.

Nota interesante

El grado de ampliación del alcance

La teoría general de la administración comenzó con el énfasis en las tareas (actividades ejecutadas por los obreros en una fábrica), a través de la *administración científica* de Taylor. Luego, la preocupación básica se desplazó al énfasis en la estructura, con la *teoría clásica* de Fayol y la *teoría de la burocracia* de Weber, pasando más tarde a la *teoría estructuralista*. La reacción humanística surgió con el énfasis en las personas, por medio de la *teoría de las relaciones humanas*, más tarde desarrollada por la *teoría conductual* y la *teoría del desarrollo organizacional*. El énfasis en el ambiente surgió con la *teoría de sistemas*, que fue completada por la *teoría de la contingencia*. Ésta, posteriormente, desarrolló el énfasis en la tecnología. Más recientemente, los nuevos enfoques sacaron a la luz la necesidad emergente de competitividad de las organizaciones en un mundo globalizado y repleto de cambios y transformaciones.

Cada una de estas seis variables: *tareas*, *estructura*, *personas*, *ambiente*, *tecnología* y *competitividad*, en su momento dio origen a una *teoría de la administración* diferente y marcó un avance gradual en el desarrollo de la TGA. Cada enfoque privilegia o subraya una o varias de esas variables.

Cuadro 1.2. Las principales teorías del pensamiento administrativo.

Años	Teorías
1903	Administración científica
1909	Teoría de la burocracia
1916	Teoría clásica
1932	Teoría de las relaciones humanas
1947	Teoría estructuralista
1951	Teoría de los sistemas
1953	Enfoque sociotécnico
1954	Teoría neoclásica
1957	Teoría del comportamiento
1962	Desarrollo organizacional
1972	Teoría de la contingencia
1990	Nuevos enfoques
2000	Caos y complejidad
2019	Hacia adónde va la administración

[10] Clement Nóbrega. *A Ciência da Gestão*, Río de Janeiro, Senac Rio, 2004, pp. 23-25.

Ejercicio

Las dificultades de Roberto

Roberto es un excelente profesional, responsable y reconocido por sus conocimientos técnicos. Después de graduarse en administración, no dejó de estudiar ni de tratar de aplicar sus conocimientos. Sabe mejor que nadie cómo evaluar los problemas y tomar las mejores decisiones, pero su gran dificultad radica en su trato con las personas, ya que no sabe explicar las cosas, entrenar ni argumentar y tampoco tiene paciencia con sus colaboradores. A pesar de su excelente preparación técnica, Roberto no ha conseguido progresar en la empresa. Quiere ser ascendido a gerente de equipo, pero siempre se queda en la fila de espera. ¿Qué sucede con Roberto?

Situación actual de la teoría general de la administración

Las rápidas pinceladas sobre el avance gradual de la TGA muestran el efecto acumulativo e incluyente de las diversas teorías con sus diferentes aportaciones y enfoques.[11] Todas son válidas, aunque cada una pondere una o algunas de las seis variables básicas. En realidad, cada teoría administrativa surgió como respuesta a los problemas empresariales más relevantes de su época y todas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para ellos. En cierto sentido, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales y el administrador necesita conocerlas bien para tener a su disposición un abanico de alternativas adecuadas para cada situación.

La teoría general de la administración (TGA) estudia la administración de las organizaciones y las empresas desde el punto de vista de la interacción y la interdependencia entre las seis variables principales mencionadas: *tarea*, *estructura*, *personas*, *tecnología*, *ambiente* y *competitividad*. Estas variables constituyen los principales componentes del estudio de la administración de las organizaciones y empresas. El comportamiento de esos componentes es sistemático y complejo: cada uno de ellos influye en los otros y está sujeto a su influencia. Las modificaciones en un componente traen como consecuencia, en mayor o menor medida, cambios en los demás. El comportamiento del conjunto es diferente de la suma de los comportamientos aislados. La adecuación e integración de estas seis variables es un desafío fundamental de la administración.

A medida que la administración afronta los nuevos desafíos que surgen con el transcurso del tiempo y el espacio, las doctrinas y teorías que la sustentan deben adaptar sus enfoques o modificarlos para seguir siendo útiles y aplicables. Esto explica, en parte, los cambios graduales

[11] Samuel C. Certo. *Op. cit.*

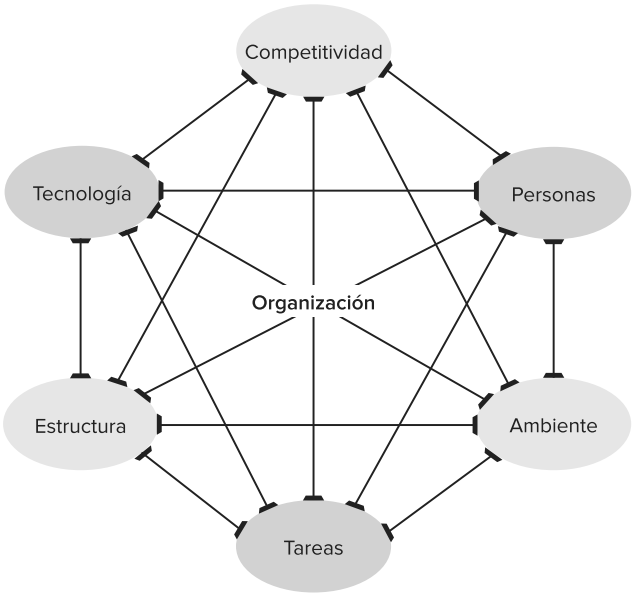

Figura 1.2. Las variables básicas de la TGA.

de la TGA con el transcurso del tiempo y la gradual amplitud y complejidad que acabamos de exponer.

La teoría de la administración no cesa de expandirse y ampliarse, el mundo está girando y la Administración siempre cambiando. ¡Para mejor!

La teoría administrativa está continuamente expandiéndose y reinventándose a cada instante, en la medida en que el mundo organizacional se vuelve cada vez más dinámico, cambiante y competitivo.

Ejercicio

El enfoque en Alpha y Beta

Rita Bastos acababa de asumir un cargo importante en Alpha y Beta, empresa del sector de productos educativos. Allí aprendió que las teorías administrativas se centran en seis variables básicas: tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad. Ella quiere trabajar dándole a todas y cada una de estas variables un enfoque equilibrado, a pesar de que sabe que las personas tienen prioridad sobre todas las demás. ¿Cómo actuaría usted si fuera Rita?

La administración en la sociedad moderna

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Las organizaciones deben alcanzar objetivos en un escenario de feroz competencia, tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir a las personas, evaluar el desempeño dirigido a metas determinadas previamente,

obtener y asignar recursos, etc. En cada organización o empresa es preciso desarrollar y coordinar, de forma integral y cohesiva, muchas de las actividades administrativas que son desempeñadas por varios administradores y están orientadas hacia tareas y problemas específicos.

Nota interesante

Los alcances de la administración

Cuando los profesionales (ingenieros, economistas, contadores, abogados o médicos que conocen sus especialidades) ascienden en sus empresas (industriales, constructoras, de servicios, consultoras u hospitales) al puesto de supervisor, gerente o director, se deben convertir en administradores. A partir de ese momento deben aprender a administrar y adquirir nuevos conocimientos y tácticas que sus especialidades no les han enseñado. Eso es lo que lleva a muchos profesionales de nivel superior a regresar a las aulas universitarias para cursar materias de administración. Cuando su ascenso los lleva del nivel operacional, donde practican sus especialidades, al nivel intermedio o institucional, dejan de ser ingenieros, economistas, contadores y médicos, y se transforman en administradores. De ahí el carácter eminentemente universal de la administración: toda empresa no necesita sólo un administrador, sino que requiere de un equipo de administradores que estén en distintos niveles y áreas para que dirijan las diversas especialidades dentro de un conjunto integrado y armonioso de esfuerzos que se dirigirán a los objetivos de la empresa.

La tarea de la administración es lidiar con las organizaciones o parte de ellas. Desde esta perspectiva, el administrador no es un simple ejecutor de tareas, sino el responsable del trabajo de sus colaboradores, sean directores, gerentes, supervisores, equipos o ejecutores. No puede cometer errores ni arriesgarse con la aplicación de tácticas de ensayo y error, ya que eso implicaría que puede conducir a sus colaboradores por el camino menos indicado. El administrador es un profesional que tiene una formación integral y variada: debe conocer diversas disciplinas (matemáticas, derecho, psicología, sociología, estadística, etc.); debe convivir con personas (que ejecutan las tareas o planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, etc.) subordinadas a su autoridad, que están en su mismo nivel o son sus superiores; debe estar atento a los sucesos del presente y el pasado, así como a las previsiones del futuro; por lo tanto, su visión debe ser muy amplia, pues él es el responsable de dirigir a otras personas que siguen sus órdenes e indicaciones. Debe afrontar sucesos internos (al interior de la empresa) y externos (en el ambiente externo donde opera la organización); debe ver más allá que los demás, pues está comprometido con los objetivos que la empresa pretende alcanzar por medio del trabajo conjunto de todos sus miembros. No decimos que el administrador sea un héroe que debe ser consagrado, sino que es un agente, no sólo de la conducción, sino también del cambio y la transformación de las empresas, a las que lleva por nuevos rumbos, procesos, objetivos, estrategias, tecnologías y niveles. Es un agente que educa y orienta, en el sentido de que, con su dirección y orientación, modifica los comportamientos y las actitudes de las personas; es un agente cultural en la medida en que, con su estilo de administrar, modifica la cultura organizacional existente en su empresa. Es más, el administrador deja marcas profundas en la vida de las personas, en la medida en que influye en ellas y sus destinos en las empresas. Asimismo, su actuación en la empresa influye en el comportamiento de los consumidores, proveedores, competidores y demás organizaciones humanas. Por lo tanto, su influencia es interna y externa.

Nota interesante

La importancia de la administración

La administración es fundamental para conducir a la sociedad moderna; no es un fin en sí misma, sino un medio para conseguir que las cosas se hagan de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia. Más adelante analizaremos estos conceptos.

Perspectivas de la administración

En los próximos años el mundo verá el fin de la forma organizacional de hoy (la estructura burocrática que todavía predomina en muchas organizaciones), así como el surgimiento de nuevas arquitecturas organizacionales adecuadas para las nuevas demandas de la era postindustrial.[12] Esa afirmación se funda en el principio de la evolución que sostiene que cada época desarrolla una forma organizacional apropiada para sus características y exigencias. Las debilidades de la organización burocrática tradicional serán los gérmenes de los futuros sistemas debido a tres aspectos:[13]

1. Los cambios rápidos e inesperados en el mundo de los negocios, en el del conocimiento o en el de la explosión demográfica, imponen nuevas y crecientes necesidades que las organizaciones actuales no están en condiciones de atender.
2. El crecimiento y la expansión de organizaciones más complejas y globalizadas.
3. Las actividades que exigen a personas con diversas competencias y especializaciones implican problemas de coordinación y, principalmente, de actualización en función de los veloces cambios que acontecen día a día en el mundo de los negocios.

[12] James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel A. Gilbert, Jr. *Op. cit.*
[13] John R. Schermerhorn, Jr. *Op. cit.*

En los próximos años la tarea administrativa será incierta y desafiante, pues será afectada por infinidad de variables, cambios y transformaciones llenos de ambigüedades e incertidumbres. El administrador afrontará problemas multifacéticos y cada vez más complejos que los anteriores. Hechos y grupos de dentro y fuera de la organización se disputarán su atención, le proporcionarán información contradictoria y complicarán su diagnóstico perceptivo y visión de los problemas que debe resolver o las situaciones que debe enfrentar: las exigencias de la sociedad, los clientes, los proveedores, los organismos reguladores, los competidores, las expectativas de la alta dirección, los colaboradores, los accionistas, etc. Sin embargo, estas exigencias, desafíos y expectativas sufren cambios que sobrepasan la capacidad de comprensión del administrador. Esos cambios tienden a aumentar debido a la inclusión de nuevas variables en la medida en que los procesos se desarrollan y crean turbulencias que perturban y complican la tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa eficiente y eficaz. Parece que el futuro complicará cada vez más esa realidad.

Lo que viene

Diversos factores afectarán profundamente a las organizaciones y las empresas, por ejemplo:[14]

1. *Crecimiento de las organizaciones*. Las entidades exitosas tienden a crecer y ampliar sus actividades, ya sea en términos de tamaño y recursos, de la expansión de sus mercados o del volumen de operaciones. El crecimiento es una consecuencia inevitable del éxito organizacional. A medida que una organización crece, se presenta la subdivisión interna (división del trabajo) y especialización de los órganos y, por lo tanto, una mayor necesidad de coordinar e integrar a las partes involucradas para garantizar la eficiencia y eficacia. El mundo externo se caracteriza por los cambios veloces y frecuentes y, para acompañarlos con éxito, los administradores *generalistas*, dotados de habilidades genéricas y variadas, tendrán futuros más promisorios que los administradores *especialistas*, concentrados en pocas habilidades gerenciales.
2. *Competencia más aguda*. A medida que aumentan los mercados y negocios, también crecen los riesgos de la actividad empresarial. El desarrollo de productos o servicios para poder sobrevivir y crecer exigirá inversiones más cuantiosas en investigación y desarrollo, en el perfeccionamiento de tecnologías, en la disolución de viejos departamentos y en la creación de otros nuevos, en la búsqueda incesante de nuevos mercados y en la competencia con otras organizaciones, compitiendo con ellas para sobrevivir y crecer.
3. *Avances de la tecnología*. El uso de las telecomunicaciones, las computadoras y los transportes impulsa la internacionalización de las operaciones y las actividades de las empresas. La tecnología proporciona mayor eficiencia y precisión y libera a las personas para que realicen tareas más complejas que exigen planeación y creatividad. La tecnología introducirá nuevos procesos e instrumentos que repercutirán en la marcha de las organizaciones.
4. *Globalización de la economía e internacionalización de los negocios.* El esfuerzo de exportación y creación de subsidiarias para echar raíces en otros territorios extranjeros es un fenómeno que influenciará a las organizaciones del futuro y a su administración. La globalización y el intercambio planetario hacen que la competencia se vuelva mundial y planetaria.
5. *Mayor visibilidad de las organizaciones.* Mientras crecen, las organizaciones se vuelven competitivas y sofisticadas, se internacionalizan y, con eso, aumentan su influencia ambiental. Con ello, las organizaciones llaman más la atención del entorno y el público, y son más visibles y percibidas por la opinión pública. Su visibilidad (capacidad de llamar la atención de los demás) puede ocurrir de manera positiva (imagen positiva ante el público) o negativa (imagen deteriorada). De todas formas, la organización jamás será ignorada por consumidores, proveedores, prensa, sindicatos, gobierno, etc., y eso es una poderosa influencia para su éxito.

Todos estos desafíos tendrán una consecuencia en la administración de las organizaciones: la *administración de la incertidumbre*. Los cambios rápidos y bruscos, el crecimiento de la organización, la competencia de sus adversarias, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos de la inflación, la internacionalización de las actividades, la presencia y participación de la opinión pública harán que las organizaciones del nuevo milenio dejen de tratar con la previsión, la continuidad y la estabilidad para enfrentarse a la incertidumbre, discontinuidad e inestabilidad en todos los sectores de sus actividades. En estos nuevos tiempos serán necesarias nuevas formas y modelos de organización, así como una nueva mentalidad de los administradores.

Las megatendencias

Parece que en el futuro se complicará más esta realidad. La sociedad pasa por grandes transformaciones (las llamadas megatendencias) que repercuten enormemente en la vida de las organizaciones, pues éstas son parte integrante e inseparable de la sociedad. Esas megatendencias son:[15]

1. *De la sociedad industrial a la sociedad de la información y el conocimiento*. La era industrial vive su etapa final.

[14] Richard L. Daft. *Op. cit.*

[15] Patrick J. Montana y Bruce H. Charnov. *Op. cit.*

Cuadro 1.3. Las megatendencias de Naisbitt.[16]

De	Para	Alteración
Sociedad industrial	Sociedad de la información	Innovación y cambio
Tecnología simple	Tecnología compleja	Mayor eficiencia
Economía nacional	Economía mundial	Globalización y competitividad
Corto plazo	Largo plazo	Visión del negocio y el futuro
Democracia representativa	Democracia participativa	Pluralismo y participación
Jerarquía	Comunicación lateral	Democratización y empoderamiento
Opción dual o binaria	Opción múltiple	Visión sistémica y situacional
Centralización	Descentralización	Incertidumbre e imposibilidad de prever
Ayuda institucional	Autoayuda	Autonomía y servicios diferenciados

mas propios o cooperativos para resolver sus problemas. Ese tránsito gradual de la ayuda institucional a la autoayuda es un fenómeno que afecta a la administración de las organizaciones, pues éstas empiezan a sufrir presiones que provocan que los servicios públicos se desfasen y pierdan el ritmo de los tiempos. Poco a poco, las propias empresas planean, organizan y dirigen los sistemas de autoayuda, como complemento o en sustitución de la ayuda institucional. Los planes empresariales de previsión privada, asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida y accidentes personales son base y complemento de los beneficios que otorga el Estado.

Nota interesante

Un mundo nuevo

El éxito de las organizaciones dependerá de su capacidad para leer e interpretar la realidad externa, rastrear los cambios y las transformaciones, identificar oportunidades en su derredor para responder a ellas con prontitud y de manera adecuada, por una parte, y de reconocer amenazas y dificultades para neutralizarlas o reducirlas, por otra parte. A medida que la coyuntura económica se retrae o expande, y que cambian las necesidades de los clientes, se transforman los hábitos y las tendencias del público; las organizaciones deben modificar su línea de acción, renovarse, adaptarse, transformarse y ajustarse con rapidez. Con mayor frecuencia surgirán problemas nuevos, diferentes, mientras que los antiguos tendrán nuevas soluciones. En el fondo los problemas sólo cambiarán de planteamiento, naturaleza o enunciado, pero el cambio será siempre constante. La administración es un proceso de ajustes constantes a cosas nuevas y complejas que no han ocurrido antes.

[16] John Naisbitt. *Megatrends*, São Paulo, Abril Cultural, 1985.

En estas condiciones, la administración de las organizaciones que busca alcanzar la *eficiencia* y *eficacia* se ha convertido en una de las tareas más difíciles y complejas. No basta con hacer hincapié pragmático en las técnicas, en lugar de en el *cómo hacer las cosas*, que han utilizado con éxito fórmulas y recetas universales para la administración, pero sin visualizar cada situación nueva y diferente. El *diagnóstico correcto* es más importante que el *tratamiento*. Saber qué hacer es más importante que saber cómo hacerlo. Ahí reside la esencia de la administración contemporánea: la visión estratégica de cada operación o actividad. En otras palabras: la necesidad de visualizar cada tarea y actividad en un contexto ambiental más amplio y que se modifica a cada instante. No importa demasiado si eso es un enfoque sistemático o de contingencia. Lo que en realidad se debe considerar es que, en la administración, nada es absoluto o definitivo. Todo es relativo y depende de la situación, el momento y los objetivos que se quieren alcanzar y del valor que se pretende ofrecer. Es más, esa visión expandida es consecuencia de la gradual ampliación del concepto de la administración. Este libro lo demostrará. La historia de la administración es reciente, es un producto típico del siglo XX y apenas tiene poco más de cien años.

Ejercicio

El administrador como agente del cambio

El administrador debe enfocarse en el futuro con la intención de poder preparar a su empresa para enfrentar los nuevos desafíos que surjan, sea mediante nuevas tecnologías, nuevas condiciones sociales y culturales, o nuevos productos y servicios. Asimismo, debe pensar en términos globales (ver el mundo) y actuar en el ámbito local (en la empresa). Para llevar a su empresa a la excelencia, el administrador debe tener espíritu emprendedor, aceptar desafíos, asumir riesgos y estar sistemáticamente inconforme. Sólo así podrá conducir a su empresa a una situación mejor. ¿Qué opina usted de todo esto?

Conclusiones

La administración constituye hoy una de las áreas más importantes del conocimiento humano. Su influencia en las organizaciones, la sociedad y el gobierno es profunda. El mundo de hoy reconoce en la administración la fuente básica e inagotable de progreso y desarrollo de las organizaciones y naciones. El resorte maestro que conduce a las organizaciones y naciones al desarrollo y la mejor calidad de vida de los ciudadanos. La ciencia que permite al resto de las ciencias la transformación de sus respectivos inventos y descubrimientos en productos y servicios disponibles mediante las organizaciones para la sociedad. La ciencia que permite transformar los esfuerzos individuales y colectivos en valor agregado y resultados tangibles. En ese nuevo mundo, el administrador pasa a ejercer una enorme influencia, tanto en las organizaciones como en la sociedad en general.

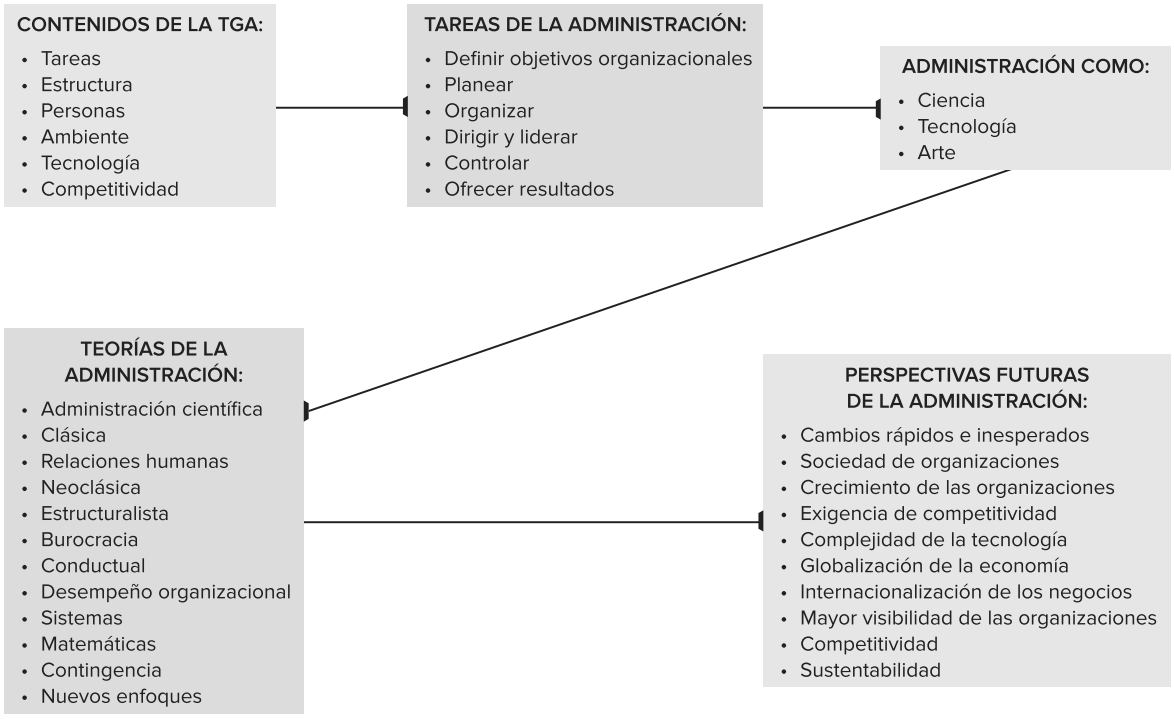

Figura 1.3. Mapa mental de la administración y sus perspectivas.

GLOSARIO BÁSICO

ACTITUD Comportamiento individual del administrador ante las situaciones que enfrenta en su trabajo. Representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y seguir adelante.

ADMINISTRACIÓN Manera de gobernar las organizaciones o parte de ellas. Proceso de prever, planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

COMPETITIVIDAD Capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, más adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente.

CONOCIMIENTO Todo el acervo de información, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que posee el administrador acerca de su especialidad.

EFICACIA Alcanzar objetivos y resultados. Un trabajo eficaz es provechoso y exitoso.

EFICIENCIA Hacer las cosas bien y de forma correcta. Un trabajo eficiente es uno bien ejecutado.

EMPLEABILIDAD Capacidad de una persona para conseguir y conservar su empleo en una organización.

EMPRENDEDOR Persona que tiene la valentía e iniciativa de asumir riesgos para aprovechar oportunidades en situaciones donde otros sólo ven problemas o amenazas.