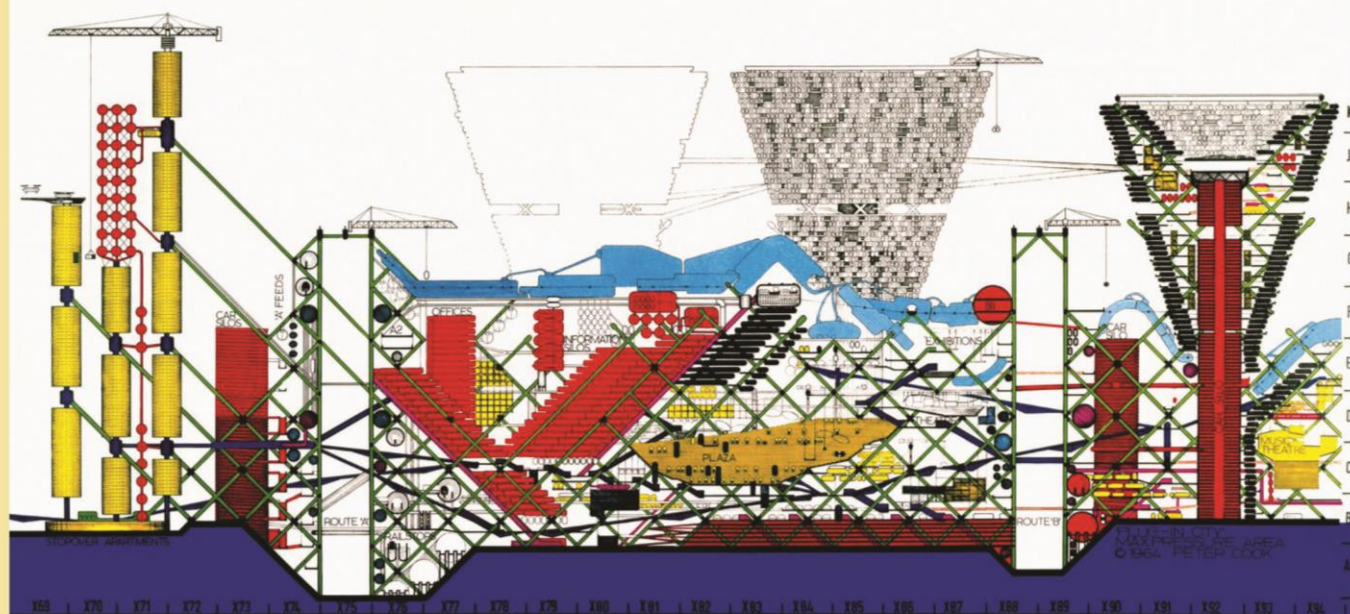
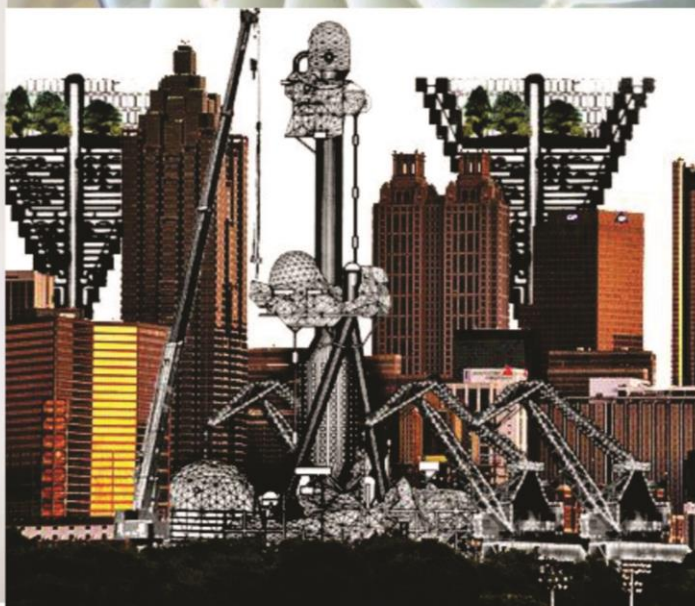


Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
EDITOR & COMPILADOR



DINÁMICOS

Introducción a la teoría general de la administración



Julia Liliana Roncal Barrientos

Ingeniería de Sistemas – Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Maestría en Ingeniería de Sistemas con Mención en gestión de tecnología de información y

Comunicaciones – Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Doctorando en Gestión de Empresas - Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Amplia experiencia en el sector financiero, desarrollando trabajos de análisis, diseño e implementación de sistemas informáticos, con amplios conocimientos de productos bancarios. Asimismo participa en proyectos de control de calidad de software en el ambiente de certificación, procedimientos y escalamientos al entorno de producción.

Correo electrónico: lilianarbsistemas@gmail.com

Resumen

La administración la única disciplina capaz de interpretar el objeto de estudio que es la organización. La comprensión de este objeto ha implicado para el pensamiento administrativo concentrar la atención en aspectos fundamentales que generan planteamientos diferentes para momentos diferentes en la historia de las organizaciones, particularmente a partir del surgimiento del capitalismo moderno. El presente artículo evidencia la evolución de la teoría general de la administración, mostrando cómo cada escuela del pensamiento administrativo propone respuestas a situaciones organizacionales, y cómo los principios de cada teoría cobran vigencia en los distintos momentos históricos de las organizaciones, ajustándose a la par del advenimiento de los nuevos modelos de gestión.

Palabras Clave: Administración, organización, teoría, información, sistemas.

Abstract:

The administration is the only discipline capable of interpreting the object of study which is the organization itself. Understanding this subject has implied the management thinking to focus its attention on key issues that generate different approaches to different moments in the history of organizations, particularly since the rise of modern capitalism. This article presents evidence of the evolution of general management theory, showing how each school of thought on management offers responses to organizational situations, and how the principles of each theory are applied to different historical moments of the organizations, and at the same time adjusting to new emerging management models.

Keywords: Administration, organization, theory, information, systems.

Frases

1. Ninguna empresa puede tener éxito sin estar debidamente organizada.
2. Nunca emprenderíamos nada si quisiéramos asegurar por anticipado el éxito de nuestra empresa.
3. No sobreviven las especies más fuertes, ni las más inteligentes, sino las que mejor se adaptan al cambio.
4. Para una empresa, la única manera de que no se la coman es fortalecer las capacidades de sus trabajadores para que sean líderes es todo lo que hacen.

5. La tarea de la empresa consiste en examinar sus costos y desempeños en cada una de las actividades que crean valor y buscar formas de mejorarlas.
6. La verdadera era de la información no llegará a las empresas hasta que éstas no estén en disposición de conocer en tiempo real la verdadera situación de sus cuentas.

1. Introducción

La administración se nutre de todas las disciplinas para dar explicación a los fenómenos relacionados con la organización, por lo que a los administradores y managers, se les demanda entender su carácter multidisciplinario y buscar que su estudio que revele la actualización y sea balanceado entre las diversas teorías existentes. Las organizaciones se comportan como sistemas abiertos a las que les afectan los fenómenos del ambiente y ellas a su vez hacen afectación sobre el mismo. Entendiendo así a la organización, es válido pensar que en un ambiente que cambia permanentemente, debe haber una Administración en ajuste y renovación: mantiene vigencia en las organizaciones del mundo moderno. En tanto que la organización se constituye en el objeto de estudio de la administración, y concebida como una estructura social para la que trabaja la administración, es pertinente definir el concepto de organización. Tabla No.1. Para comenzar, se precisa que no existe una disciplina académica más inclinación a las modas y más afectada por la velocidad del mundo actual y por la exigencia de resultados, la Administración diseñada para alcanzar la buena marcha de las organizaciones, ante la productividad y competitividad que demanda un planeta globalizado. No obstante, los retos del pensar académico deben cumplirse por fuera de las modas, su tiempo es otro y sus resultados han de medirse por el desarrollo del conocimiento a través de la crítica rigurosa y responsable, ojalá unida al diseño de soluciones a problemas humanos y sociales.

Tabla No.1 Principales aportes al concepto de organización

| Autor | Aporte |
|---|---|
| Frederick Winslow Taylor (1856-1915) | Teoría Administración científica controla los movimiento de los empleados, toma al ser humano como una máquina que produzca con eficacia según esta teoría es lo más principal lo económico. Aumentar eficiencia de la empresa por medio del aumento de eficiencia a nivel operativo. |
| Henri Fayol (1841-1925) | Teoría de la Administración Clásica. Se enfoca a la estructura. Aumentar la eficiencia de empresa por medio de la forma y dispersión de los órganos competentes de la organización y de sus intereses. |
| Henri Fayol (1841-1925) | Teoría neoclásica Aborda nuevos principios cuyo foco principal y objetivo es la eficiencia y eficacia que tiene que tener los procesos:(planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) |
| Abraham Maslow (1962) | Se basa en nuevas proposiciones sobre la motivación humana con las contribuciones Competencia Interpersonal y Eficacia Organizacional Comportamiento y organización; La Ciencia Social Aprende a Comportamiento Empresarial Por una Psicología del Ser. |

En la historia de la humanidad siempre existió alguna forma (simple o compleja) de administrar las organizaciones. El desarrollo de las ideas y teorías acerca de la administración fue muy lento hasta el siglo XIX, pero se aceleró a comienzos del siglo xx. Es notable la

influencia de filósofos como Sócrates, Platón y Aristóteles en los conceptos de la administración en la antigüedad. Con el surgimiento de la filosofía moderna, se destaca Descartes. La organización eclesiástica de la Iglesia católica influyó profundamente en el pensamiento administrativo. La organización militar también influyó en la administración al contribuir con algunos principios que la teoría clásica asimilaría e incorporaría más adelante. La Revolución Industrial produjo los contextos industrial, tecnológico, social, político y económico que permitieron el surgimiento de teoría administrativa. Los economistas liberales (como Adam Smith) fueron importantes para la aparición de algunos principios de administración que tendrían aceptación posteriormente. Las ideas de Marx y Engels ayudaron al surgimiento del socialismo y del sindicalismo. La influencia de los pioneros y los empresarios fue fundamental para la creación de las condiciones básicas para el surgimiento de la Teoría Administrativa.

A pesar de las críticas, la escuela de las relaciones humanas abrió nuevos espacios a la teoría administrativa en dos orientaciones bien definidas. La primera es la ecuación humana, el éxito de las empresas depende directamente de las personas. Hoy se reconoce que la manera en que la empresa trata y administra a las personas es el secreto del éxito y la competitividad. En la actualidad, las organizaciones exitosas acogen esta herencia del enfoque humanístico. La segunda orientación es el nuevo papel del administrador, que debe saber comunicar, liderar, motivar y conducir a las personas, y debe dejar de ser el gerente autocrático e impositivo para ganar la aceptación de las personas y su compromiso con la organización. Dado que el éxito de la organización depende directamente de las personas, el trabajo básico del administrador consiste en lidiar con las personas que forman parte de la organización. Según Edilberto Chiavenato, la clave del éxito está en las personas y en el liderazgo. El administrador debe ser un verdadero líder. La administración científica, iniciada por Taylor y sus seguidores, constituye la primera teoría administrativa. La preocupación por crear una ciencia de la administración comenzó por la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los operarios y el énfasis en las tareas. En el primer periodo de su obra, Taylor se dedicó exclusivamente a la racionalización del trabajo de los operarios, y luego, durante el segundo periodo, definió los principios de administración aplicables a todas las situaciones de la empresa. La organización racional del trabajo se basa en el análisis del trabajo del operario, el estudio de tiempos y movimientos, y la división de las tareas y la especialización del trabajador. Dicha racionalización buscaba acabar el desperdicio y la ociosidad de los operarios, y reducir los costos de producción. Para obtener la colaboración de los operarios, se establecieron los planes de incentivos salariales y de premios por producción, basados en el tiempo estándar y en la convicción de que el salario constituye la única fuente de motivación para el trabajador (hombre económico). El diseño de cargos y tareas enfatizó el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción montaje, en la estandarización y en las condiciones de trabajo que aseguraran la eficiencia. Se comprobó que nada se ganaba racionalizando el trabajo del operario si el supervisor, el jefe, el gerente o el director continuaban con el empirismo. Para involucrar esos niveles más elevados, los ingenieros de la administración científica empezaron a preocuparse por establecer principios de administración capaces de determinar el comportamiento de los gerentes y jefes. No obstante los logros anteriores, se pueden formular innumerables críticas a esta escuela: el mecanicismo de su enfoque (de donde se deriva el nombre de teoría de la máquina) la súper especialización la visión microscópica del hombre (tomado aisladamente como apéndice de la maquinaria industrial) la ausencia de comprobación científica de sus afirmaciones y principios, el enfoque incompleto (que involucra sólo, la organización formal) la limitación del campo de aplicación a la fábrica (que deja a un lado el resto de la vida de una empresa), y el enfoque eminentemente prescriptivo y normativo característico del sistema cerrado. Sin embargo, estas limitaciones y restricciones no desvirtúan el hecho de que la administración científica fue el primer paso en la búsqueda de una teoría administrativa, un paso fundamental y decisivo. Y luego en otro punto a pesar de todas las críticas, la Teoría clásica es el enfoque más utilizado por los novatos en la

administración, pues aporta una visión simple y ordenada. También para la ejecución de tareas administrativas rutinarias, el enfoque clásico divide el trabajo organizacional en categorías comprensibles y útiles. Los principios proporcionan guías generales que permiten al administrador manipular los deberes cotidianos de su trabajo con mayor seguridad y confianza. Sin embargo, en una época de cambio e inestabilidad como la que atravesamos, el enfoque clásico se muestra rígido, inflexible y conservador, pues fue concebido en una época de estabilidad y permanencia. La Teoría clásica tiene, una utilidad en el mundo actual como se verá más adelante. Es indispensable para comprender las bases de la administración moderna. Así mismo los orígenes de la Teoría de las relaciones humanas se remontan a la influencia de las ideas pragmáticas y de la iniciativa individualista en Estados Unidos, cuna de la democracia. En la práctica esa teoría surgió con el experimento de Hawthorne. El experimento de Hawthorne marca, a lo largo de su duración, el inicio de una nueva teoría cargada de valores humanistas en la administración, trasladando la preocupación por la tarea a la preocupación por las personas.

El líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito, las teorías de rasgos recibieron las críticas siguientes como las teorías de rasgos no ponderan la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de personalidad que destacan los aspectos del liderazgo; como no todos los rasgos tienen la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros. Las teorías de rasgos olvidan la influencia y reacción de los subordinados. Dichas teorías no distinguen entre los rasgos pertinentes para lograr cierto tipo de objetivos. En algunos casos, ciertos rasgos de la personalidad son más importantes que otros, una misión militar en guerra exige rasgos de liderazgo diferentes de los exigidos por una misión religiosa o filantrópica.

La administración, al igual que cualquier otra área del conocimiento, tiene su propio lenguaje para entenderse entre los especialistas, sin olvidar que una cosa es conocer la teoría administrativa y otra ser buen administrador en la práctica; por tanto, no necesariamente hay que conocer y dominar un lenguaje especializado. De igual manera, dado que a la administración se le puede considerar como una ciencia o como sociotecnología, que ya es parte del patrimonio humano, es necesaria su aplicación como parte sustantiva de ese gran cuerpo de conocimientos llamado ciencia, de tal suerte que en cualquier grupo de trabajo debe participar, al menos, un administrador. Por lo anterior, la administración gana terreno en cuanto a importancia y utilidad, puesto que de esta echan mano tanto los profesionales como los no profesionales y permite que los individuos desarrollen habilidades conceptuales, humanas y técnicas para que, finalmente, las organizaciones alcancen los objetivos que se trazan; esto es debido a una serie de características que hacen indispensable a la administración y cada vez se reconoce que es un cuerpo de conocimientos con carácter de interdisciplina, sistémica, intemporal, humana y social, técnica y arte. Por otro lado, para distinguir la gestión que existe entre los particulares y los gobernantes se crearon dos tipos de administración La administración privada. En este sentido, los dos tipos de administración tienen los mismos conceptos, principios, modelos, métodos y teorías administrativas, con la salvedad de que existen diferencias importantes entre una y otra en cuanto a su aplicación, dado que no es lo mismo administrar una nación que administrar una organización particular, aquí incluso hay teorías desarrolladas tanto que los fines de la administración privada están orientados a que sus organizaciones sean rentables y competitivas. Mientras que esto no está permitido a la administración privada. Finalmente, en lo que se refiere a su origen y desarrollo se puede mencionar que la administración nació con el hombre y llegará a su fin junto con él; no obstante, en el ocaso del siglo XIX y en los albores del siglo XX fue que la administración empezó a sistematizarse con la perspectiva de llegar a ser una ciencia. A lo largo del siglo XX y lo que va del XXI se han desarrollado las aportaciones de los distinguidos investigadores que nos dejan plataformas para que la administración se construya como lo ha hecho cualquier otra ciencia.

En la actualidad, la administración se presenta como un área del conocimiento humano repleta de complejidades y desafíos. El profesional que utiliza la administración como medio para vivir puede trabajar en los niveles más variados de una organización: desde el nivel jerárquico de la supervisión elemental hasta la dirección general. Puede actuar en las diversas especialidades de la Administración: Administración de la Producción (de los bienes o servicios que presta la organización), Administración Financiera, Administración de Recursos Humanos, Administración de Mercados e incluso en la Administración General. En cada nivel y en cada especialidad de la Administración, las situaciones son diferentes, además, las organizaciones son diferentes.

No existen dos organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas; cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, sus problemas internos y externos, su mercado, su situación financiera, su tecnología, sus recursos básicos; su ideología y su política de negocios, etcétera.

El mundo en que vamos es una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones. Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones; a éstas las constituyen personas y recursos no humanos (físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadológicos, etc.). La vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de las primeras. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de organizaciones. Éstas son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Existen organizaciones lucrativas, llamadas empresas, y otras no lucrativas como el ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. La Teoría de las Organizaciones (TO) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones, cuando alcanzan una cierta dimensión, las organizaciones necesitan que las administre un conjunto de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes. La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer. La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la Administración en general, sin importar dónde se aplique, ya sea en organizaciones lucrativas (empresas) o no lucrativas. La TGA estudia la Administración de las organizaciones y en la toma de decisiones entendida como un proceso por medio del cual las personas debe escoger entre dos o más alternativas que impacten en el desarrollo de nuestra vida y de los demás gravitantes de la organización, hace que este proceso sea sin duda una de las mayores responsabilidades a las que se enfrenta quien las toma. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios, por ello, se espera que los directivos y quienes las toman, hagan una adecuada selección de la mejor alternativa, ya que de ello depende en gran parte el éxito de cualquier organización este artículo tiene como finalidad enfocar las teorías administrativas y las tendencias de administración, hacia la particularidad de la toma de decisiones, así como resaltar los aspectos más relevantes de la gestión administrativa. Mostrando de forma sucinta como desde que surge la primera teoría administrativa hasta las nuevas tendencias y perspectivas de administración, se visualiza un enfoque en la obtención de herramientas, argumentos y hechos que permitan mejorar la toma de decisiones de quienes están a la cabeza de las organizaciones. Por ello se hace un recorrido por las diversas teorías de administración y su aportación a las organizaciones puedan entender los retos a los que se enfrentan en la actualidad y puedan reconocer la complejidad de las organizaciones a partir de su objetivo

general, que es la constante búsqueda de la eficiencia, eficacia y su crecimiento, para garantizar su permanencia y por ende sus rentabilidades.

El análisis que el tomador de decisiones requiere en cada una de las fases del proceso administrativo debe ser tal, que le permita no solamente la comprensión clara de las alternativas sino también alcanzar las metas. Para ello, es necesaria la racionalidad y comprensión de los procesos que teóricos como Taylor, (1961) en la Teoría de la Administración Científica, plantearon de manera detallada con el propósito de optimizar dichos procesos. Es por esto que cuando un administrador se enfrenta a la toma de decisiones, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar una diversidad de variables, es decir, aplicar técnicas para encontrar soluciones razonables. Podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad. Sin embargo, en múltiples ocasiones al no disponer de la suficiente información, el directivo se enfrenta a un proceso racional limitado ya sea por la toma de decisiones en una organización hace parte del quehacer cotidiano de un administrador o directivo, quien debe llevar a cabo un proceso que va desde la identificación de un problema o necesidad hasta la elección y ejecución de una alternativa a partir de varias opciones; decisión que se ubica en las funciones que quien las toma debe afrontar como administrador como lo son: planeación, organización, dirección y control, funciones que conforman a su vez el proceso administrativo. En la fase de planeación, el tomador de decisiones afronta la selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. En la fase de organización debe establecer la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización. En la fase de dirección, requiere de habilidades que le permitan influir en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Y finalmente en la fase de control, debe enfocar los esfuerzos hacia la corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes, la falta de tiempo, la incapacidad para analizar alternativas a la luz de las metas buscadas o cuando las metas son confusas. A esta situación Simon (1990) la ha llamado satisfacción suficiente, es decir, escoger un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno que permita minimizar el riesgo en la alternativa seleccionada. Aunque muchas decisiones administrativas se toman con el deseo de salir adelante en una forma tan segura como sea posible, la mayoría de los administradores intentan tomar las mejores decisiones que puedan, dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de los riesgos implícitos. Por ello, el proceso racional de toma de decisiones es catalogado como “el proceso ideal”, dado que en algunas ocasiones no es utilizado en por los administradores o directivos; dicho de otra forma, algunos administradores o directivos se saltan alguna fase del mismo.

El proceso de toma de decisiones debe seguir un orden tal que en su desarrollo, el administrador debe identificar una necesidad o problema, seguido de la identificación de los criterios que sean importantes o relevantes para el mismo, posterior a éste el tomador de decisiones debe asignar un peso a cada criterios, es decir, ponderar y priorizar su importancia en la decisión; luego debe desarrollar todas las alternativas con relación a disponibilidad de recursos y probabilidad de ejecución, de tal manera que puedan ser evaluadas previamente y de manera crítica, antes de seleccionar la mejor opción. Es por ello, que el tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de elegir, evaluando previamente las posibles consecuencias de su determinación. La evaluación previa de las diferentes alternativas planteadas, requiere del tomador de decisiones no solo de habilidades racionales, sino también de un poco o mucho de creatividad, La creatividad vista como un proceso nada simple, dado que le exige exploración inconsciente o abstracción del problema, la cual ocurre fuera de los límites de la conciencia; intuición que es un enlace entre el inconsciente y la conciencia y se da después de transcurrido cierto periodo de tiempo y discernimiento dado a partir de una serie de ideas relacionadas con la solución al problema. El discernimiento según Sloan (1964), es una forma de descentralización organizacional, forma contrastante con la teoría burocrática o estructuralista de Weber que expone Mouzzelis (1973) en su obra

“Organización y burocracia”. Dado que el proceso de toma de decisiones no finaliza cuando se elige una opción, sino que ésta debe ser implementada, a partir de la comprensión total de quienes la ejecuten; es necesario que las personas involucradas estén comprometidas y motivadas a llevarla a cabo; de allí la importancia del estudio generado por la escuela de las relaciones humanas que presentan Crouzier y Friedberg (1960) en su obra “El Actor y El Sistema”, de tal forma que las barreras que se puedan presentar constituyan la excepción y no la regla de dicho proceso; y que a su vez las fallas se adjudiquen en la medida de lo posible a otras cuestiones no controladas o difíciles de controlar. Regresando al tema de la racionalidad, es importante resaltar que a veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma en que se recopilan, evalúan y aplican las opciones de decisión, dado que, la información requerida que permita seleccionar la mejor alternativa no siempre está a la mano o a veces carece de veracidad; producto de los prejuicios que interfieren con dicha racionalidad objetiva. Los prejuicios a los que se enfrentan algunas veces los tomadores de decisiones los a percibir los problemas o las alternativas de manera tal, que estas influencias subjetivas, pueden imponerse sobre hechos objetivos e incluso a veces a desestimar el entorno o el futuro; entorno que mencionan tanto Crouzier y Friedber (1960) como Chiavenato (2007) y futuro por Drucker en la obra de Pfeffer (2000).

Sin lugar a dudas, existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisiones sean buenos o malos, entre las cuales cabe resaltar, la experiencia, dado que los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura; el buen juicio o habilidad de analizar información de forma estructurada; la creatividad para combinar o asociar ideas de forma innovadora y las habilidades cuantitativas que le permiten utilizar herramientas y/o técnicas disponibles para la toma de decisiones efectivas, herramientas mencionadas por Chiavenato (2007) como por ejemplo la Teoría Matemática; tan solo resaltando o señalando las cualidades más relevantes, que debe poseer el tomador de decisiones. Las organizaciones, o más precisamente, las personas que toman las decisiones importantes, no pueden hacer lo que desean. Un tomador de decisiones es valioso sólo a medida que reconoce la relación de su decisión con las de los demás de la organización; así como con los demás actores involucrados en el sistema como los son: clientes, proveedores, gobierno, competencia, por citar algunos. De otro lado también requiere del reconocimiento e importancia que tienen el conocimiento, las normas y reglas del juego de los negocios. El conocimiento, las reglas y normas, limitan o restringen el actuar del tomador de decisiones y a su vez generan una serie de factores que facilitan u obstaculizan el proceso de toma de decisiones y por ende del éxito o fracaso de la organización. Entre el que se puede citar el poder, el cual facilita el control o no de una situación; el tipo de liderazgo que facilita la generación o no de constructos colectivos que impactan extensiva o individualmente a los actores del colectivo.

Las decisiones que se toman en una organización pueden ser repetitivas o programadas y no programadas. Las primeras, facilitan el desarrollo de un método definido para poder manejarlas o manipularlas, dado que, normalmente el problema se encuentra bien estructurado; para lo cual, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de toma de decisiones, ya que se cuentan con guías o procedimientos que permiten canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta. Las segundas, las decisiones no programadas prácticamente se toman en un ambiente de incertidumbre o riesgo, las cuales para tomarlas, se requiere hacer estimaciones objetivas de un resultado, así como hacer uso del juicio y la experiencia de quienes lo hacen. Cabe anotar que el tomador de decisiones debe incorporar al modelo analítico de administración otras perspectivas necesarias tales como aspectos organizacionales, aspectos ambientales, aspectos históricos y demás factores dinámicos, que le permitan describir la realidad dejando de lado sus propios deseos. Por ello, la toma de decisiones en las organizaciones modernas es realizada en grupo o de manera colectiva. Las decisiones tomadas colectivamente tienen sus ventajas y desventajas e influyen determinantemente en el rol de la gerencia o dirección. Como ventajas se pueden citar: acceso a más fuentes informativas que pueden ofrecer

mayores aportes, tanto en la cantidad como en la diversidad de los participantes; mayor aceptación de una solución producto del compromiso adquirido previamente por el conjunto; incremento de la legitimidad dada o implícito por el método democrático; reducción de los problemas de comunicación producto de la previa discusión y acuerdo a la solución al problema. Dentro de las desventajas se pueden plantear: requerimiento de tiempo propio de la socialización natural de alternativa elegida presiones de aceptación provocadas por la falta de conocimiento de los otros puntos de vista que llevaron a la elección de una alternativa; responsabilidad ambigua producto de la falta de compromiso provocado por la diversidad de opiniones.

En la práctica real, la toma de decisiones en grupo está sujeta a muchas limitaciones, dado que algunos miembros contribuirán mucho más que otros, producto del status así como del poder de algunos de los miembros; además, en algunos casos, ciertos miembros rara vez difieren de las opiniones expresadas por otros miembros del grupo por temor a represalias y en otros casos, cuando difieren dada la percepción de que pueden ejercer poca influencias sobre lo que al final se decide. Como ejemplo de este modelo decisional está Japón en donde varios niveles participan en términos reales en la toma de decisiones; en este sentido las decisiones cruciales pueden fluir de la alta dirección a los niveles más inferiores y volver desde estos cuando no son transcendentales. De manera opuesta, es cuando la toman de manera individual o está concentrada en unos. Ejemplo de ello, los directivos en Estados Unidos quienes toman las decisiones de forma unilateral o en algunas ocasiones permiten la intervención de unas cuantas personas, lo que les trae como consecuencia la urgencia convencimiento de los demás miembros de la organización.

Es importante resaltar que hoy día existen modelos de simulación que permiten introducir infinidad de variables, soportados sobre métodos cuantitativos que permiten reducir la incertidumbre y el riesgo en la tomas de decisiones y así apreciar previamente, el impacto que tienen las diversas alternativas sobre los resultados de la empresa y los planes establecidos.

2. Metodología utilizada

En el marco del método crítico descriptivo, a partir del estudio de los principios que definen las diferentes teorías administrativas, que a través de la historia han primado el comportamiento de las organizaciones, y producto de la reflexión en torno a los modelos de gestión de las organizaciones del mundo moderno, ha sido posible entender la administración entre la tradición y la renovación. (Strunk, 2000).

3. Resultados alcanzados

La Teoría General de la Administración en ajuste y renovación, mantiene vigencia en las organizaciones del mundo moderno En tanto que la organización se constituye en el objeto de estudio de la administración, y concebida como una estructura social para la que trabaja la administración, es pertinente definir el concepto de organización. Tabla No.1. Mostrada anteriormente, he de indicar que no existe una disciplina académica más proclive a las modas y más afectada por la velocidad del mundo actual y por la exigencia de resultados, que la Administración como cuerpo de fórmulas diseñadas para alcanzar la buena marcha de las organizaciones, ante la productividad y competitividad que demanda un planeta globalizado. No obstante, los retos del pensar académico deben cumplirse por fuera de las modas, su tiempo es otro y sus resultados han de medirse por el desarrollo del conocimiento a través de la crítica rigurosa y responsable, ojalá unida al diseño de soluciones a problemas humanos y sociales. (Harmon, 1989).

4. Conclusiones

- La administración es una ciencia, técnica y arte ya que necesitamos de estas tres cualidades ciencia, porque el administrador siempre busca conocimientos científicos para que el resultado que tenga sea verificable, para ello el administrador se basa en teorías que personajes famosos de la administración han plasmado en libros, también es arte, la creatividad y la pasión de un artista son cualidades que necesita el administrador para ser original e innovador. Por otra parte también es técnica ya que toda acción del administrador debe estar sistematizada y metódicamente hecha, utilizando estrategias para un eficiente proceso por el cual se llega a un resultado.
- La administración se encuentra desde el surgimiento del hombre en la tierra, ya que desde el periodo primitivo las personas dividían el trabajo y asignaban funciones en jerarquías, ya existía un líder aunque de una manera informal, pero con el paso del tiempo la administración fue tomando un papel más importante.
- La administración ha evolucionado al mismo paso que el hombre y la tecnología.
- Como bien se sabe existen muchas definiciones de la administración que podemos resumir de la siguiente manera:
 1. La administración es importante ya que cuenta con ciertas características; como son la universalidad, el valor instrumental, la unidad temporal, su amplitud, especificidad, interdisciplinariedad y flexibilidad. Esto hace a la administración ser imprescindible en el entorno social para mejorar su funcionamiento ya que cuenta con ciencias y disciplinas como los son: las matemáticas, la ética, la sociología, la contabilidad, el derecho, la economía, la psicología entre otras.
 2. La administración tiene como objetivo hacer su entorno competitivo, ya que un administrador se encarga de que la entidad en la que labora tenga un mejor funcionamiento y esto le permita al ente socioeconómico desarrollarse para ser reconocido ante la sociedad, para esto se utilizan los tópicos y técnicas, que tienen como cualidad simplificar procesos a un determinado periodo de tiempo.
- El administrador debe tener ciertas actitudes y aptitudes para llevar a cabo su trabajo como son:
 1. El liderazgo, el razonamiento, la lógica, la ética profesional, el conocimiento de las tecnologías que optimizan su labor, el poder de palabra, así mismo debe saber tomar decisiones a su favor o a favor de la empresa, debe ser también disciplinado y comprometido con su carrera, debe ser táctico.
 2. El adaptarse a su entorno y estar integrado siempre al campo laboral para explotar todos sus conocimientos y evolucionar profesionalmente.
- A lo largo de la vida de un administrador siempre habrá prejuicios y expectativas sobre su carrera, pero la solución es que este administrador siempre actualice sus conocimientos para ser competitivo y su trabajo difícilmente sea mejorado por terceras personas. La administración es una ciencia, técnica y arte ya que necesitamos de estas tres cualidades ciencia; porque el administrador siempre busca conocimientos científicos para que el resultado que tenga sea verificable, para ello el administrador se basa en teorías que personajes famosos de la administración han plasmado en libros, también es arte, la creatividad y la pasión de un artista son cualidades que necesita el administrador para ser original e innovador. Por otra parte también es técnica ya que toda acción del administrador debe estar sistematizada y metódicamente hecha, utilizando estrategias para ser eficiente el proceso por el cual se llega al resultado.
- Una vez reconocidas las diversas teorías y enfoques de la administración y las organizaciones es importante prestar atención al carácter de quien toma las decisiones, debido a que la mayoría de las decisiones tienen efecto sobre la cabeza de la organización con consecuencias sobre sus demás actores. Por ello, no se puede ignorar la influencia que las relaciones humanas tienen sobre las mismas, dado que, pueden tomar diferentes formas

y puede ser una ayuda invaluable para reunir a los actores involucrados en la ejecución de la alternativa elegida y que a su vez perciban, tanto al problema como a la solución, como la mejor alternativa y sobre la que se pueden comprometer a ejecutar de forma proactiva. Es importante ver la influencia que tienen las teorías administrativas dentro del colectivo, llamado organización; las cuales para este documento en particular, se han orientado al proceso de toma de decisiones, de tal forma que permita una mejor comprensión del mismo y de su interacción con cada una de ellas y de los actores que la involucran, así como de la diversidad de recursos y variables que le dan sentido, permanencia y trascendencia a las organizaciones. La organización requiere cada día de un estudio serio y metodológico de las variables que le permiten interactuar, de tal forma que logre dar explicación y mejor entendimiento para la construcción de un mejor sistema, es decir, la orientación de recursos y capacidades que los actores poseen para beneficio propio y del colectivo través de la elección de la mejor alternativa que da solución a un problema o necesidad. Se ha visto como a través del estudio de la teorías administrativas, se logra entender la forma en que las cabezas organizacionales toman decisiones, por ello todos los teóricos han orientado los estudios al proceso de toma de decisiones con el propósito de tener mejores resultados, desde los procesos, las personas, la coordinación de esfuerzos, la estructura, los modelos matemáticos, los sistemas y la utilización de un sin número de herramientas que permitan hacer uso de la diversidad de recursos que se poseen; cuyo fin, es garantizar o asegurar la permanencia de las organizaciones en un mercado cada vez más competitivo y exigente. Mercado que espera respuestas rápidas y mayores satisfactores y los asociados una mayor rentabilidad o satisfacción de sus intereses, normalmente económicos, sin poner en peligro los resultados de la colectividad.

5. Discusiones

Las discusiones sobre los temas, que son explicados por los padres de la administración, pensadores de la época, quienes considera la teoría general de la administración contiene diferentes etapas y posturas de acuerdo a la época que viene cada vez más evolucionando debemos por medio de la tecnología, de allí va surgiendo su imperio en la gestión de las organizaciones que todo tiene movimiento dinámico.

6. Agradecimientos

El presente artículo va dirigido con una expresión de gratitud para mi distinguido maestro, que con nobleza y entusiasmo, vertieron todo su apostolado en mi alma; también agradezco a mi madre que ha dado todo el esfuerzo en toda las etapas de mi vida darles las gracias por apoyarme en todos los momentos difíciles de mi vida.

7. Literatura citada

- [1]**Anderson, R.E.** Social impacts of computing: Codes of professional ethics. *Social Science Computing Review*. Vol. 10, No. 2, pp.453-469. Winter 1992.
- [2]**Harmon, J.E.** The Structure of Scientific and Engineering Papers: A Historical Perspective. *IEEE Trans. On Professional Communication*. Vol 32, No. 2, pp. 132-138. September, 1989.
- [3]**Pierson, M.M. and Pierson, B.L.** Beginnings and Endings: Keys to Better Engineering Technical Writing. *IEEE Trans. On Professional Communication*. Vol 40, No. 4, pp. 299-304. December, 1997.
- [4]**Strunk, W. and White, E.B.** *The Elements of Style*. Fourth Edition, Boston: Allyn and Bacon. 2000.
- [5]**Idalberto Chaivenato,** Introduccion a la teoria general de la administration Septima Edition 2007.
- [6]**Crouzier, M., Friedberg, E.** El actor y el sistema. Alianza Editorial Mexicana 391 páginas. 1960.
- [7]**Mintzberg, Henry,** La estructuración de las organizaciones , Barcelona, Ed. Ariel. 1991.
- [8]**Mouzelis, N.** Organización y burocracia. Editorial 62. Tercera edición. 240 páginas. 1973.
- [9]**Pfeffer, J.** Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades. Oxford. México. 345 páginas. 2000.
- [10]**Simon, H.** Organizaciones y mercado. 306 páginas. 1990.
- [11]**Taylor, F.** Principios de Administración Científica. Herrero Hermanos. México. 270 páginas. 1961.