

# El Administrador y su Entorno

En este contexto, la administración permite a todo profesionalista desarrollar tanto su pensamiento como sus funciones y responsabilidades dentro de las organizaciones de una manera exitosa. El resultado efectivo y eficiente es el objetivo principal de esta disciplina. Así que la administración se entiende como una disciplina orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales mediante la coordinación del esfuerzo humano y el uso de recursos materiales, financieros y tecnológicos. De igual forma, la práctica administrativa es un reflejo de la evolución de las organizaciones, cuyo papel en la sociedad es responder a las necesidades de esta y generar escenarios que permitan un desarrollo efectivo en los diferentes entornos. Como disciplina de estudio, la administración necesita auxiliarse de otras técnicas y áreas del conocimiento humano, como la psicología, derecho, economía, sociología y la ética. La administración es uno de esos campos del saber que ningún profesionalista debe desdeñar, sobre todo si su objetivo es triunfar y obtener los mejores puestos en las empresas donde colabora, ya que las empresas necesitan que alguien dirija y supervise las actividades de jefe, gerente, supervisor, vicepresidente, etc. de una manera ética y profesional.

La disciplina constituye la acción administrativa que se lleva a cabo para alentar y garantizar el cumplimiento de las normas internas en vigor. Es un tipo de capacitación que se propone corregir y moldear las actividades y la conducta de los empleados, para que los esfuerzos individuales se encaucen mejor, en aras de la cooperación y el desempeño. Existen dos tipos de disciplina: la preventiva y la correctiva.

Referencia:

Werther, William B. Jr. y Davis, Keith. (2008). Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas.

Sexta edición. University of Miami y Arizona State University.

Para su desarrollo social y técnico, las organizaciones actuales no solo requieren un mayor nivel de conocimiento y técnico de sus integrantes, sino también más independencia, autosuficiencia, autoconfianza e iniciativa, porque cada integrante toma decisiones que afectan no solo su propia vida sino también la de todos los grupos vinculados con la organización. En este orden, el proceso de reflexión ética posibilita tomar tales decisiones porque ayuda a tener conciencia de los juicios de valor y los supuestos que operan de modo implícito en esta dinámica.

# El Administrador y su Entorno

Un directivo no debe limitarse al aspecto cuantitativo en la toma de decisiones, sino también la prudencia, responsabilidad, visión, autocontrol, etc. y las repercusiones que tendrán en los trabajadores. Pero el comportamiento ético no es exclusivo de los directivos, también compete a los demás integrantes, ya que todos y cada uno influyen en la productividad organizacional. Un aspecto importante del comportamiento ético es la reputación o imagen de los miembros de una organización.

¿Por qué los Administradores deben ser Éticos?

Podría preguntarse con justificada razón: ¿por qué los administradores deben ser éticos? Usando el marco de referencia mencionado anteriormente, la respuesta breve sería que la sociedad espera que los administradores sean éticos y se muestren receptivos a las expectativas de la sociedad y de sus propios participantes, si desean mantener su legitimidad como agentes en la sociedad. Desde la perspectiva de la filosofía moral, los administradores deben ser éticos porque es lo correcto. Sin embargo, es necesario dejar estas respuestas simplistas, aunque apropiadas, y señalar otras razones por las que la conducta y la práctica ética se justifican. Entre algunas de las razones que a menudo se dan respecto al porqué los gerentes deben ser éticos se encuentran las siguientes, que expone Rushworth Kidder (1997). Indica que los gerentes han empezado a descubrir que la ética sólida tiene un efecto práctico en el renglón de resultados financieros:

- Los valores compartidos crean confianza.
- La congruencia conduce a lo predecible en la planificación.
- Lo predecible es esencial para el manejo de las crisis.
- La seguridad en tales recompensas genera lealtad.
- Las compañías valen lo que vale su personal.
- A los consumidores les importan los valores.
- A los accionistas también les importan los valores.
- El liderazgo ético impide la reglamentación opresiva.
- Las sociedades eficaces dependen de los valores en común.
- La ética es una forma de seguro.

# El Administrador y su Entorno

Un examen de estas razones revela dos categorías generales de justificación:

1. La sociedad y los participantes en la compañía esperan que los gerentes hagan lo que es correcto, bueno y justo.
2. Ser ético conviene a los intereses de las organizaciones y los gerentes.

En relación con la primera razón, se ha documentado de manera indiscutible, mediante estudios y encuestas, que se espera que las compañías y sus agentes —los administradores— sean éticos. Por ejemplo, una encuesta realizada por Lou Harris para Business Week, que se aplicó entre personas adultas, concluyó que 95% de los 1,000 adultos encuestados opinaba que las corporaciones estadounidenses le debían algo a sus trabajadores y a las comunidades en las que funcionan y que, en ocasiones, deben sacrificar cierta utilidad en pro de mejorar las condiciones de sus trabajadores y comunidades (Business Week, 1996).

También ha quedado muy bien establecido que ser ético conviene mucho a los intereses de largo plazo de las organizaciones y los administradores. Como mínimo, las prácticas éticas en la administración evitan que las organizaciones y los gerentes tengan problemas. Las amenazas de litigios costosos y prolongados, o la probabilidad de una intervención gubernamental más decisiva en la forma de disposiciones reglamentarias, constituyen razones de peso y prácticas para comportarse éticamente. Además, el ambiente ético creado por el grupo directivo afecta sensiblemente los actos y comportamientos de los empleados e, incluso, puede conducir a prácticas poco éticas que resultan costosas para la gerencia y la organización.

Vale la pena mencionar la experiencia de una compañía a este respecto. Según un reportaje muy amplio de USA Today, Prudential Insurance fue víctima de una violación ética que le resultó muy costosa (Jones, 1997). La importante compañía aseguradora tal vez termine pagando más de 1,000 millones de dólares a los titulares de pólizas que fueron persuadidos por los agentes de Prudential de adquirir seguros de vida más caros que lo que necesitaban. Prudential despidió a más de mil de sus agentes y gerentes debido al escándalo que recibió mucha publicidad (Jones, 1997). Sin embargo, la experiencia de Prudential no es un caso aislado. En un detallado estudio realizado por la Ethics Officer Association y la American Society of Chartered Life Underwriters & Chartered Financial Consultants, las costosas violaciones resultantes de fallas éticas y legales son comunes en todos los niveles de trabajadores estadounidenses.

# El Administrador y su Entorno

En virtud de que 48% de los trabajadores encuestados admitió haber cometido actos ilegales o poco éticos, los grupos directivos de todas las compañías enfrentan un problema sumamente grave (Jones, 1997).

Entonces, puede concluirse que existen razones poderosas y persuasivas para que los administradores actúen de manera ética y fomenten el comportamiento ético dentro de sus organizaciones. Las razones abarcan desde lo normativo, ya que se espera que los gerentes sean éticos y que deberían ser éticos, hasta lo pragmático u operativo, ya que es en beneficio propio que conviene ser ético.

Referencia:

Soto Pineda, Eduardo y Cárdenas Marroquín, José Antonio. (2007). Ética en las Organizaciones. Editorial McGraw-Hill.

Haciendo referencia a Henry Fayol como iniciador de la teoría clásica, establece que todos los administradores deben desempeñar ciertas funciones de la administración y encaminarlas al logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, algunos especialistas de la administración como Henry Mintzberg, efectuaron estudios para determinar que el administrador realiza diez roles administrativos que más adelante se reconocerán.

Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos, hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultados de investigaciones o técnicas imposibles de integrar a las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Planeación: estriba en elegir misiones y objetivos y las acciones para llevar a cabo aquellas y alcanzar estos, y requiere que se tomen decisiones.

Organización: supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

Integración de personal: consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de una organización y en mantener esos puestos ocupados.

Dirección: dirigir es influir en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas de grupo.

Control: es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

# El Administrador y su Entorno

Dentro del entorno del administrador es vital reconocer los diferentes enfoques de los papeles administrativos, ya que muchas de sus actividades dependen de su comportamiento dentro de la empresa y el óptimo manejo del recurso humano a su cargo.

Según Mintzberg, uno de los planteamientos de la teoría de la administración que ha recibido más atención es el enfoque de los papeles administrativos, difundido por el profesor Henry Mintzberg, de McGill University. En esencia, este enfoque consiste en observar lo que realmente hacen los administradores para, a partir de ahí, obtener conclusiones acerca de cuáles son sus actividades (o papeles). Aunque muchos investigadores han estudiado las labores reales de los administradores (desde directores ejecutivos hasta supervisores de línea), Mintzberg es quien ha puesto mayor empeño en la difusión de este enfoque.

Tras el estudio sistemático de las actividades de cinco directores generales de varias organizaciones, Mintzberg llegó a la conclusión de que los ejecutivos no desempeñan las funciones administrativas clásicas: planeación, organización, coordinación, y control. Desarrollan, en cambio, muchas otras actividades. Tanto de sus investigaciones como de las realizadas por otros estudiosos que también han examinado lo que realmente hacen los administradores, Mintzberg extrajo la conclusión de que los administradores desempeñan los 10 papeles que se relacionan a continuación.

## Los 10 Papeles Administrativos Identificados por Mintzberg

### Papeles Interpersonales

1. Papel de representación (cumplimiento de deberes ceremoniales y sociales en representación de la organización).
2. Papel de líder.
3. Papel de enlace (particularmente con personas e instituciones ajenas a la organización).

### Papeles de Información

1. Papel de receptor (recepción de información sobre la operación de una empresa).
2. Papel de difusor (transmisión de información a subordinados).
3. Papel de vocero (transmisión de información a personas ajenas a la organización).

# El Administrador y su Entorno

## Papel de Decisión

1. Papel empresarial.
2. Papel de encargado del manejo de conflictos.
3. Papel de asignador de recursos.
4. Papel de negociador (en el trato con varias personas y grupos de personas).

El enfoque de Mintzberg ha sido objeto de críticas. En primer lugar, la muestra de cinco ejecutivos que usó en su investigación es muy reducida como para permitir conclusiones tan tajantes. En segundo, al analizar las actividades reales de los administradores (de directores generales a supervisores), cualquier investigador se daría cuenta de que todos los administradores realizan ciertas labores no estrictamente administrativas; es de suponer que incluso los presidentes de grandes compañías dediquen parte de su tiempo a sus relaciones con el público en general y los accionistas en particular, a la recolección de fondos y quizá incluso a relaciones con distribuidores, actividades de comercialización, etc. En tercer lugar, en realidad muchas de las actividades identificadas por Mintzberg son evidencias de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Por ejemplo, ¿Qué es la organización de recursos sino planeación? El papel empresarial es sin duda elemento de la planeación. Y los papeles interpersonales son sobre todo instancia de dirección. Además, los papeles de información pueden caber en varias áreas funcionales.