

La administración

≡ La administración

≡ Referencias

La administración

Caso de estudio: Modernización del Poder Judicial

Pablo Ramírez es un abogado, especializado en derecho civil. Actualmente, se encuentra trabajando hace más de ocho años para el doctor Benítez. Y gracias a su buen desempeño, va concursar para el cargo de secretario de la Secretaría 14.

El doctor Benítez es un importante experto en su área, sin embargo, no posee conocimientos sobre la administración y ante la necesidad de adaptarse a las nuevas reformas que impulsa las políticas de Estado, es que decide modernizarse. El poder judicial requiere contar con juzgados más eficaces y eficientes en todos los procesos, incorporar tecnología, disminuir el plazo de respuesta y mejorar el tiempo de atención.

Para poder concursar Pablo Ramírez deberá presentar una propuesta integral para mejorar el desempeño del juzgado, con sus dos secretarías: la 12 y la 14. Para ello tendrá que planificar el trabajo, coordinarlo, considerar las personas que integran los equipos, la estructura, los procesos, los tiempos que lleva cada tarea, establecer cómo se harán luego los controles para evaluar los resultados, o bien qué cambios deberá hacer para mejorar.

La secretaria 12, está coordinada por el doctor Arístides, quien lleva 30 años en su función. El equipo de trabajo está compuesto por cinco abogados con suficiente antigüedad para conocer muy bien sus tareas. La organización implica que, desde el inicio y hasta el final, cada expediente lo tramita el mismo empleado. Por lo que, cada uno tiene una tarea definida y ninguno se entromete con un expediente ajeno. La ausencia de algún empleado, implica que esos trámites no tengan movimiento, y como nadie tiene el rol de controlar, no existen problemas. Esta modalidad de trabajo, llevó a no compartir información, como así tampoco nuevas y

actualizadas prácticas. Otra de las particularidades de este espacio de trabajo, es que no están estipuladas las horas para almorzar o tomar un descanso.

Los empleados identifican a la secretaria 12 como un buen lugar de trabajo, monótono, estable y seguro. Sin embargo, manifiestan que su labor no es suficientemente valorada por las autoridades. Y especulan que, por esa razón, no se les asigna presupuesto para más personal ni para mejorar sus instalaciones de infraestructura. Por esta misma razón, consideran adecuado trabajar lo que el ritmo diario les permite, sin tener que apresurarse.

Sin embargo, las personas que tienen causas en esta secretaria manifiestan que no sólo se demoran demasiado, sino que son poco eficientes.

La situación es diferente en la secretaría 14, que se encuentra a cargo del doctor Ibáñez, un abogado entrado en años, pero de espíritu jovial y amigable. Él modernizó todo el esquema de trabajo desde que asumió su cargo.

Desde hace cuatro años, en Tribunales destacan el alto desempeño de este equipo por la agilidad de los expedientes. El doctor Ibáñez es diferente a los demás, no solamente es un buen jurista, sino que, además, tiene formación en administración. Cuando asumió el cargo, se encargó de realizar varias reuniones con sus empleados y con otros secretarios. También recorrió los espacios de trabajo para observar cómo era el movimiento de atención a los abogados en barandilla. Sus empleados destacan que Ibáñez conoce y valora el trabajo que se realiza en el área de secretaría. Además, reconocen que su jefe es una persona contemplativa, ya que ante cualquier situación personal les permite ausentarse, como así también tomar cursos de formación en horario laboral. El equipo está conformado por cuatro abogados.

Esa libertad, les permite estar comprometidos con su trabajo y no utilizar permisos especiales para días personales. Todas las semanas se pactan nuevos objetivos y sí es necesario hacen horarios adicionales en la oficina.

Ibáñez también se caracteriza por ser una persona estricta. El horario y la calidad son condiciones importantes para trabajar en esta secretaría. Es por eso, que se encargó de brindar muchas capacitaciones sobre la manera de optimizar el momento de atención en barandilla.

Una de las ideas para optimizar los tiempos de trabajo, fue que cada abogado se creara una cuenta de correo electrónico para que no perdieran tiempo en ir hasta tribunales para conocer si había alguna novedad con sus expedientes. Gracias a esta idea es que los procesos son mucho más ágiles y se logró avanzar con trabajos internos.

Teniendo esta situación, Pablo Ramírez tendrá que presentar un plan integral de trabajo que permita estandarizar los procesos entre las secretarías, establecer indicadores de rendimiento y mejorar el clima humano.

Para poder realizar esta propuesta de trabajo integral, Pablo tuvo que repasar los siguientes conceptos.

Funciones administrativas

La administración: una necesidad de todas las profesiones

La administración, en nuestro mundo, se encuentra en todas las áreas y en todo tipo de organización. En lo cotidiano, todo necesita ser administrado y dirigido, desde una gran empresa internacional hasta una ONG (organización no gubernamental) que cuida el medioambiente, así como nuestra propia economía doméstica. Todos necesitamos administrar nuestros recursos y habilidades.

La administración surgió desde que las personas comenzaron a agruparse para lograr lo que individualmente no podían. Esta es esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. Su papel ha crecido cada vez más a medida que los grupos organizados fueron evolucionando y el rol del administrador ha requerido mayor importancia con el paso del tiempo. (Díaz, 2009. <https://bit.ly/2OBJ2aE>)

Como vimos en el caso de estudio “Modernización del Poder Judicial”, todo tipo de organización está hoy interpelada a revisar el conjunto de sus procesos y contar con una eficiente administración.

La imperiosa necesidad de una buena administración que atraviesa el juez Benítez se ha tornado la situación diaria una vez entrado el siglo XX y su auge ha sido vertiginoso desde el comienzo del siglo XXI.

Se repite en hospitales, escuelas, galerías de arte, clubes y todo tipo de organización. Vemos cómo en el juzgado la buena administración en la Secretaría 14 ha logrado resultados muy valiosos. Y es que Ibáñez se ocupó de estudiar debidamente la situación al llegar, luego planificó, organizó, dirigió, controló todos los recursos que le dieron a cargo (humanos, financieros, materiales, tecnológicos) y, así, pudo alcanzar sus objetivos.

Entonces, ¿la administración aplica a todas las profesiones? Exploremos algunos casos para responder estas preguntas. Un administrador de recursos humanos recibió el pedido de contratar a 20 auxiliares temporales para una campaña de promoción de la nueva línea de productos de la empresa. Necesitará realizar una planificación de su proceso, escoger los canales de reclutamiento, prever las agendas de entrevistas y administrarlas, hacer un seguimiento de los estudios de preingreso que se administren a los candidatos preseleccionados. Todos estos pasos, y las acciones que incluyen si los miramos detenidamente, necesitan de planificación, organización, dirección y control para, de esa manera, garantizar los resultados.

Lo mismo sucede con quien dirige un equipo de venta que lanza una agresiva campaña publicitaria al mercado. Deberá administrar con claridad todos los recursos que tenga disponibles para sinergizar con los esfuerzos de la empresa y lograr los objetivos.

Pero ¿qué sucede con quien tiene su actividad profesional individual? ¿Un contador, un abogado, un psicólogo, un consultor independiente? Pues ellos también necesitan organizar adecuadamente su agenda semanal, audiencias, atención de clientes, cobros, tiempo de trabajo sobre sus casos o clientes. Para ello, estarán administrando recursos escasos, su tiempo, su capacidad física e intelectual.

¿Se te ocurren otros? Podemos pensar también en los que trabajan en empresas, sin distinguir a qué área o sector enfocan su carrera laboral y su experiencia. Cualquier acción que desarrollen o propongan tendrán que hacerla en función de un objetivo, siguiendo un presupuesto, evaluando con indicadores sus resultados para reflejar su eficiencia y también para encontrar nuevos puntos de mejora.

Podemos afirmar que nuestra competencia para administrar es la única manera de lograr desarrollar nuestras organizaciones, hacer que crezcan y sostener su supervivencia con el paso de las décadas.

La administración es, en sí misma, un área del conocimiento, que pertenece a las ciencias sociales. Continúa en desarrollo y expansión, por eso es que encontramos constantemente nuevas publicaciones, así como algunas modas que se van imponiendo, cambiando, mutando, evolucionando, respecto a cuáles son las mejoras prácticas.

Existen organizaciones que tienen características diferenciadas del resto, como las culturales, por lo que es razonable también pensar que necesitan procesos administrativos distintos a las demás. Lo vemos, por ejemplo, en la función social del arte, en la que intervienen tanto los artistas como protagonistas, como así también el proceso propio de la producción artística. En esos casos, resulta frecuente que el propósito principal no sea el económico, sino la creación, difusión y preservación de la cultura, y esto requerirá procesos especiales y particulares que deberemos tener en cuenta.

El caso analizado se desarrolla en el marco del Estado, dentro del Poder Judicial, organización que, en los últimos años, ha sido alcanzada plenamente por la administración pública, ya no como opción, sino como requerimiento.

Si bien hay una tendencia al enfoque multidisciplinario, pretendemos, en esta materia, reconocer a la administración y aceptar también la necesaria especificidad que le demanda una impronta particular en su actividad diaria de aplicación de cara interna hacia cada profesión.

El proceso administrativo

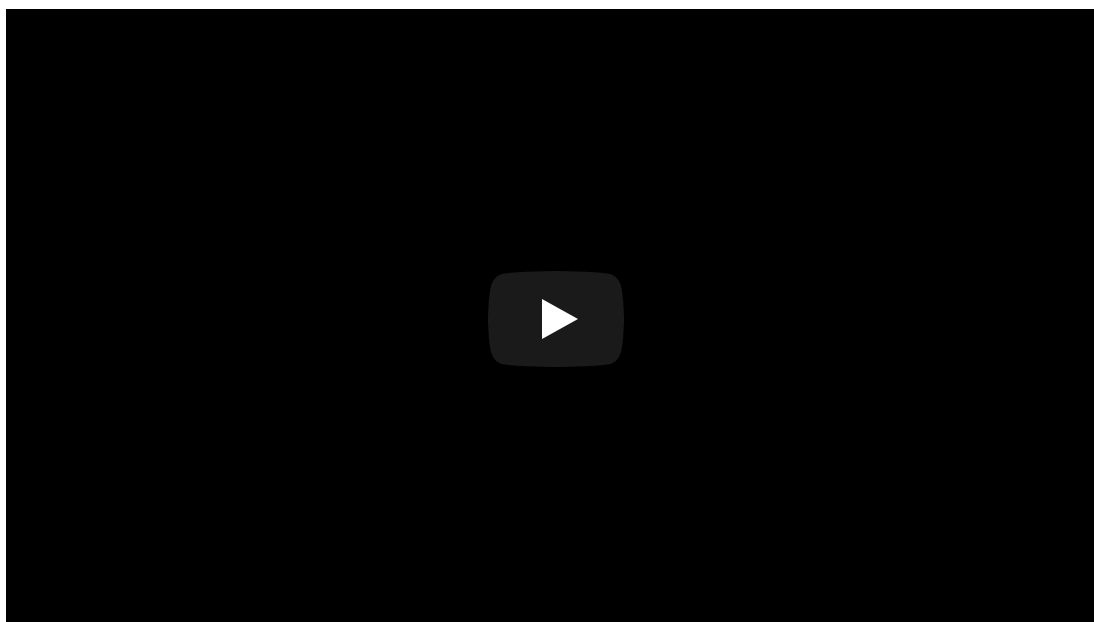
Podemos afirmar que “la administración tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de forma tal que sean realizadas de forma eficiente y eficaz” (Robbins y Coulter, 2014, p. 7).

La Administración entonces es el proceso de *planificar, organizar, dirigir y controlar* el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas propuestas de la organización de manera eficiente y eficaz. (Thompson, 2018.
<https://bit.ly/347Gasu>)

Algunos autores añaden como un quinto elemento a la integración de personal.

Video 1: Película Bichos – El proceso administrativo

 YOUTUBE



Proceso Administrativo

<http://www.youtube.com/watch?v=8l4WdDJ7bV0> Vídeo completo del Proceso Administrativo. <http://www.mediafire.com/?t9a2odiasuoj51l> Link con el vídeo en formato ...

VER EN YOUTUBE >

Fuente: Larios, E. (2009). Proceso administrativo [Video en YouTube]. Recuperado de <https://bit.ly/2WW3IDh>

Planeación:

consiste en fijar el curso de cada acción, con principios, determinación y secuencias necesarios para lograr su realización.

Organización

consiste en agrupar las actividades, asignar responsabilidades y coordinar personas, trabajo y recursos.

Dirección:

consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Control:

tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

La administración permite implementar nuevas estrategias para lograr las metas que las organizaciones se proponen, cualquiera sea su fin (económico, social, etcétera). Por esto, se vuelve indispensable en cualquier tipo de organización, pública, privada, del tercer sector y en cualquier tipo de servicio que preste o producto que comercialice. Así es como la encontramos en un estudio jurídico, un consultorio psicológico, la administración de un campo, en empresas –grandes y pequeñas– que producen para mercados nacionales e internacionales y también en organizaciones del tercer sector.

En nuestro caso de estudio, el doctor Ibáñez recurrió al estudio de la organización, hizo un diagnóstico y, en función de las oportunidades de mejora, introdujo cambios que sirvieron tanto a los procesos como a las personas. Supo aplicar las herramientas administrativas que aprenderemos durante esta materia.

Para pensar: ¿se te ocurre alguna situación concreta donde utilices la administración en tu vida cotidiana? Pensando en esa situación, ¿crees que hay formas de hacerlo mejor? ¿Tal vez más fácilmente, o bien en menos tiempo y con menos energía? Es decir, ¿consideras que hay otras formas para hacerlo aún mejor que la manera en que lo haces?

Las metas de los administradores

El objetivo de la administración es dirigir las actividades de la mejor manera posible. Para ello, la administración se va a nutrir de aportes de importantes teorías que fueron desarrollándose, con especial énfasis en los últimos dos siglos. Durante este módulo, recorreremos las principales teorías y sus aportes.

Si analizamos nuestro caso de estudio en función de las metas de la administración, podemos advertir lo siguiente:

Tabla 1: Metas de la administración

CONCEPTO	CASO
La administración está centrada en la productividad, eficacia y eficiencia.	Ibáñez observó y midió la organización, los procesos de trabajo y las personas para diseñar nuevos procedimientos y políticas más eficientes.

CONCEPTO	CASO
La persona encargada de la administración lleva a cabo cinco funciones administrativas fundamentales: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Otros autores hablarán de cuatro funciones, omitiendo la diferenciación de la integración de personal.	La tarea de reestructuración fue asumida por Ibáñez, si bien él puede apoyarse y delegar tareas que formarán parte del proceso en otras personas.
Aplica a los administradores en todos sus niveles.	En nuestro caso, podríamos decir que Ibáñez es un mando medio en la pirámide organizacional clásica.
El objetivo de todos los administradores es lograr un excedente.	Claramente, se propuso agilizar los tiempos de trabajo de la secretaría y, al mismo tiempo, disminuir el tiempo de atención al público y el tiempo de demora en el análisis de los expedientes.
Dicho excedente dependerá del tipo de organización.	La incidencia de la organización debe ser tomada en cuenta, ya que hay un mínimo de plazos legales –en el caso planteado– que no puede ser omitido. De este modo, la optimización de tiempos y procesos encuentra su límite natural.
En las organizaciones de negocios, el excedente constituye ganancias económicas; en organizaciones no lucrativas (caridad), será la satisfacción de las necesidades; en las universidades o colegios, el excedente será la creación e incorporación de conocimientos, como también cumplir una función social.	En nuestro caso, el tiempo se ha optimizado y los expedientes fueron tramitados con mayor velocidad. Esto permite una resolución más expeditiva para los usuarios de los tribunales.

CONCEPTO	CASO
Los administradores tienen la responsabilidad de tomar decisiones que propicien que cada persona aporte sus mejores contribuciones para alcanzar los objetivos grupales.	Ibáñez se ha reunido con colegas, miembros de otros equipos y, desde luego, el suyo propio. También ha fomentado la escucha activa de los usuarios de sus servicios. Su equipo ha generado nuevas y mejores propuestas para trabajar, ajustando sus saberes con sus posibilidades, y un incremento de compromiso personal.
De esta manera, la administración se aplica a cualquier tipo de organización, sea pequeña, mediana o grande, con o sin fines de lucro.	Lugares que décadas atrás no eran alcanzados por la demanda de la administración, en pleno siglo XXI ya no pueden quedar fuera. Toda organización, con independencia de su estructura, requiere los mejores aportes de la disciplina para su crecimiento y supervivencia.

Fuente: elaboración propia.

¿Identificamos juntos los propósitos y procesos de la administración?

Propósito de la administración	Lograr los objetivos o metas propuestas de la organización de manera eficiente y eficaz.
--------------------------------	--

Procesos de la administración

Planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo. Algunos añaden también a la integración de personal.

Audio 1: Características de la administración



02:34

Fuente: elaboración propia.

Universalidad

Donde haya un organismo social.

Especificidad

Tiene sus propias características inconfundibles como disciplina.

Unidad temporal

Todos los procesos existen simultáneamente.

Flexibilidad

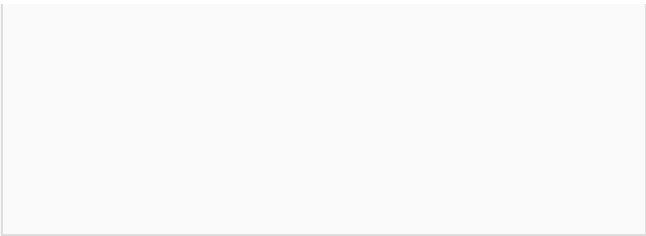
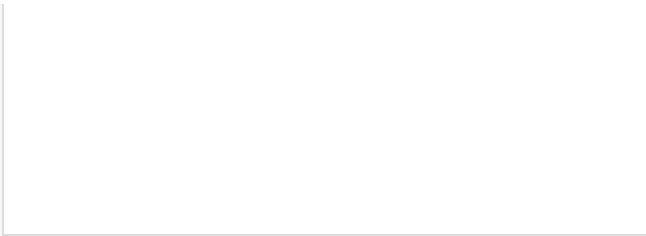
Se adapta a las necesidades
de cada sistema.

Unidad jerárquica

Cadena escalar que va de
arriba hacia abajo.

Interdisciplinar

Se relaciona con otras
ciencias vinculadas al trabajo.



¿Cuáles son los elementos que coinciden en todas las definiciones de administración?

Existen numerosas definiciones sobre la *administración*, pero en todas ellas podemos observar que existen aspectos básicos en común, transversales a cualquier proceso de administración., es decir, que cualquiera sea el concepto de administración que tomemos, hay elementos que siempre estarán presente, los cuales mencionamos a continuación:

Proceso administrativo: —

Siempre dentro del concepto de administración existirán cuatro fases que son básicas, a saber, planificar, organizar, dirigir y controlar.

Un fin común: —

La administración siempre está enfocada en la existencia de objetivos detrás de un fin común que es el que persigue la organización.

Personas —

Otro de los elementos que siempre encontraremos dentro de la definición de administración es la existencia de personas, es decir, grupos sociales, que serán quienes lleven adelante las fases del proceso y que persiga los objetivos para alcanzar el fin común.

Recursos

Otro elemento que está presente dentro del concepto de administración es la existencia de recursos, los cuales deberán ser utilizados de manera adecuada.

Eficacia:

Administrar incluye tener la capacidad de ser eficaz, es decir la capacidad de lograr los objetivos establecidos o previstos.

Eficiencia:

La administración siempre buscará ser eficiente y lograr los objetivos, pero con el menor costo y la máxima calidad, es decir optimizando los recursos.

Productividad:

La administración implica lograr productividad, esto es, obtener los máximos resultados con el mínimo de esfuerzos humanos.

Las organizaciones

Entonces, ¿qué estudia la administración? Su objeto de estudio son las **organizaciones**. Para hacerlo, tiene en cuenta las teorías y también las técnicas necesarias para dirigir las, transformarlas y adaptarlas a los constantes cambios que atraviesan, tanto internos como externos.

Figura 1: Una fábrica de costura es también una organización





Supervisor:

rol de autoridad (marca en el hombre parado al fondo a la izquierda).



Tela negra:

alcanzar una determinada producción diaria es el fin en común.



Máquina de coser:

instrumentos para llevar a cabo los objetivos.



Costurera y compañeras:

rol de mano de obra.

Fuente: Quinteros, 2012, <https://bit.ly/32dtlv8>

Las organizaciones son estructuras formadas por personas que se vinculan para realizar algunas actividades que les permiten lograr sus objetivos. Estas estructuras son consideradas como un fenómeno social. Para cumplir esos objetivos, cada persona, en la organización, asumirá un rol, es decir, un papel que tendrá que desempeñar.

Hablamos de *patrón sinérgico* cuando mencionamos el esquema de relaciones entre las personas que desempeñan roles. Hablamos, entonces, del conjunto de conductas observables entre los roles que se dan en una organización cuando las personas que se vinculan lo hacen para alcanzar un fin en común.

Entonces, ¿cuándo existe una organización? Cuando encontramos un patrón sinérgico que la explique, es decir, un conjunto de roles. Por ejemplo, en un club existen distintos roles: el entrenador, el portero, el que

atiende la cantina, el que realiza limpieza y mantenimiento de las instalaciones, los miembros de cada escuadra deportiva. Se podrá analizar si están bien o mal organizados, pero lo cierto es que sigue siendo una organización.

Si cambia uno de sus miembros, la organización no cambia, pero si introducimos un cambio en el patrón sinérgico, la organización va a cambiar. Siguiendo nuestro ejemplo, si le asignamos al portero del club que atienda la cantina, probablemente el control y la seguridad se vean afectadas, lo cual, con el tiempo, termine modificando las costumbres y normas de ingreso y egreso de las instalaciones. De modo tal, la organización cambió, porque el rol que ocupa al menos uno de sus miembros cambió y esto modificó el patrón sinérgico.

En nuestro caso de Tribunales, vemos con claridad una organización. Se encuentran los roles entablados entre el doctor Arístides con su equipo de la Secretaría 12, con sus impactos en la forma de trabajar, en tanto que el rol que desempeña como líder de equipo el doctor Benítez con la Secretaría 14 le ha permitido fijarse metas superiores y alcanzarlas. Ambas secretarías juntas conforman la organización del juzgado tal y como se la conoce actualmente, aunque dentro de ella convivan dos equipos cuyos roles se configuran de manera diferente, lo cual torna a uno eficiente y al otro no; en suma, puede haber organización porque existe un patrón sinérgico y, sin embargo, no ser eficiente.

Las empresas

Dentro del estudio de las organizaciones, se encuentra el tipo particular de organizaciones que conforman las empresas. Una empresa es una interrelación de roles (puestos de trabajo, áreas o departamentos) que desempeñan individuos (administradores o gerentes) que buscan obtener un superávit, el cual, por lo general, es económico. También podemos decir que una empresa es un conjunto de roles que desempeñan personas que se interrelacionan para obtener un fin común.

¿Quién es un administrador?

Es la persona que hace que los individuos ejecuten los roles dentro de una estructura determinada. Por ejemplo, dentro de una empresa (organización que combina entradas de recursos: materias primas, capital, mano de obra, habilidades administrativas, etc.) para obtener resultados (por lo general, beneficios económicos).

En las organizaciones es posible identificar diferentes **niveles jerárquicos** que responden al concepto de un orden preestablecido por quien estructura la organización.

- **En el nivel superior o institucional:** por lo general, encontramos a los propietarios, dueños, accionistas o socios, o bien a un tercero como gerente general.
- **En el nivel intermedio:** por lo general, se encuentran los gerentes de nivel medio o jefes de área.
- **En el nivel operativo:** aquí suelen agruparse los equipos o grupos de trabajo específicos que llevan a cabo tareas operativas, como así también los gerentes de primera línea.

Figura 2: Niveles jerárquicos en una organización



Fuente: [Imagen sin título sobre niveles jerárquicos de una organización]. (s. f.). Recuperada de <https://bit.ly/2NcKf8O>

Roles, habilidades y funciones de un administrador

Roles gerenciales: acciones o comportamientos específicos que muestran los administradores.

Habilidades administrativas: se trata de habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño.

Funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar.

Veamos detenidamente cada tema:

1

Los roles gerenciales:

Diferentes modelos intentaron explicar las características de los administradores en cualquier nivel jerárquico y en cualquier tipo de organización. Una de estas investigaciones desafió varias nociones sostenidas durante largo tiempo acerca de las funciones de un administrador. En dicha investigación, se realizó un cuidadoso estudio sobre las labores de los administradores. Con este estudio se descubrió que la mejor forma de describir la labor de un Administrador consiste en revisar los roles que desempeñan los Administradores al llevar a cabo su trabajo.

El primer mito que derribó con las conclusiones que existían hasta el momento, era que los gerentes eran pensadores reflexivos, que tomaban tiempo de manera cuidadosa y sistemática antes de decidir. Lo que se descubrió en estos estudios es que los administradores ocupan su tiempo en actividades numerosas y diversas, sin patrones de atención fijos y pueden prestar atención a cada tema en períodos de corta duración. Sufren constantes interrupciones con lo que disponen de poco tiempo para el pensamiento reflexivo. Casi todas sus actividades ocupan un promedio de nueve minutos (Cabrera, 2013).

Esta investigación concluye que existen roles que desempeñan los administradores. Estos son los roles gerenciales, es decir, las acciones o comportamientos específicos que muestran los

administradores. En otras palabras, más allá de la persona en particular que ocupe el rol de gerente, hay expectativas en torno a lo que se espera de quien desempeñe ese rol. Estos diez roles están agrupados en torno a las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

Roles interpersonales:

involucrados con las personas (ya sean subordinados o personas ajenas a la organización) y también con otros deberes de carácter ceremonial y simbólico. Los tres roles interpersonales son: representante, líder y enlace (Pacha, 2015. <https://bit.ly/2KLkJpp>). En nuestro caso, se advierte cómo el doctor Ibáñez logra ganar la confianza y adhesión de su equipo de trabajo, cuyos atributos lo convierten en líder, representante y enlace ante las otras secretarías.

Roles informativos:

roles gerenciales que tienen que ver con la recopilación, recepción y transmisión de información. Los tres roles informativos son: monitor, difusor y portavoz (Pacha, 2015. <https://bit.ly/2KLkJpp>). En nuestro caso, el doctor Ibáñez realiza un trabajo de recopilación de información sobre las métricas o estándares de volumen de trabajo que logran los equipos promedio de Tribunales. De esa manera, puede, una vez mejorados sus procesos, informar con medidas cuantificables el desempeño incrementado en su grupo de trabajo.

Roles decisorios:

roles administrativos que se vinculan a la toma de decisiones, o bien a la elección de alternativas. Los cuatro roles decisorios son: emprendedor, solucionador de conflictos, asignador de recursos y negociador. (Pacha, 2015. <https://bit.ly/2KLkJpp>)

En el caso planteado, vemos un mal ejercicio de los roles decisorios que impulsa el doctor Arístides, quien, ante las manifestaciones de las familias y la presencia de la prensa, no puede resolver el conflicto ni entablar una negociación.

2

Las habilidades de los gerentes: Los administradores deben desarrollar ciertas habilidades en todos y cada uno de los puestos dentro de una organización.

Habilidad técnica:

hacen referencia al conocimiento que se posee relacionado al trabajo específico que se desempeña y a aquellas herramientas de las cuales se dispone para realizar de manera efectiva las tareas que le corresponden. Este tipo de habilidades son en general, un requerimiento que deben cumplir los gerentes de los niveles operativos o primera línea de la organización ya que son quienes tienen a su cargo al personal que opera directamente sobre la elaboración de los productos o generación del servicio que constituye la razón de ser de la empresa.

Habilidad humana:

este tipo de habilidades son las que se relacionan a la capacidad de poder trabajar con otros, esto implica habilidades relacionadas a poder comunicarse con otros, general en ellos motivación, ganas de trabajar en equipo, inspirarlos y brindarles la confianza necesaria para que trabajen de manera autónoma.

Habilidad conceptual:

las habilidades conceptuales hacen referencia a aquellas habilidades que son utilizadas por los gerentes para evaluar a través del pensamiento, situaciones de alta complejidad y tal vez no tan tangibles. Son habilidades que les dan a los gerentes la posibilidad de ver a la empresa como un sistema, que funciona

como un todo, pero entendiendo que existen en ella interrelaciones que a su vez son independientes entre sí.

Repasemos las habilidades administrativas:



Técnicas:

métodos, procesos y procedimientos.



Humanas:

trabajo en equipo



Conceptuales:

visualizar la imagen en su totalidad y aplicar un concepto.



De diseño:

solución de problemas y toma de decisiones.

SUBMIT

En nuestro caso de estudio, Ibáñez demostró poseer las habilidades administrativas de un buen administrador. Escoge el ejemplo que se adecua a cada una de ellas:

≡ Técnicas:	revisó el proceso de atención en barandilla y trabajo de oficina, y logró optimizar todos
≡ Humanas:	disminuyó el ausentismo laboral y aumentó la confianza y orgullo de su equipo.
≡ Conceptuales:	integró todo el proceso de trabajo de Tribunales y rediseñó el proceso global.
≡ De diseño:	incorporó tecnología a la secretaría y optimizó el uso de todos los recursos.

SUBMIT

Como se ha dicho ya, los administradores deben contar con tres conjuntos de habilidades fundamentales: técnicas, humanas y conceptuales. Ahora bien, también es importante saber que estas, a su vez, se encontrarán vinculadas a mayor o menor fuerza según el nivel que en la organización ocupe la persona.

En el nivel superior, las habilidades que estarán más presentes en el administrador serán las conceptuales y de diseño, mientras que las habilidades humanas son necesarias en todos los niveles en igual grado, ya que son indispensables para trabajar con otras personas. Las habilidades técnicas estarán también presentes en todos los niveles de la organización y variarán de índole y contenido de acuerdo con cada función en particular.

Figura 3: Vínculo entre las habilidades administrativas y los distintos niveles gerenciales



Fuente: Robbins y Coulter, 2014, p. 12.

3

Funciones administrativas: Los administradores o gerentes desempeñan actividades o funciones mientras coordinan el trabajo de las personas. Esas funciones son: planear, organizar, dirigir y controlar.

Planeación:

implica definir a dónde se desea llegar (objetivo o resultado esperado), es decir, establecer la forma

para alcanzar esos resultados deseados (estrategias) y desarrollar los planes para coordinar

Organización:

identificar la estructura intencional de los roles necesarios para lograr, de forma eficiente, los resultados esperados a través del camino seleccionado. ¿Qué se tiene que hacer? ¿Quién lo hará?

Dirección:

coordinar, motivar, liderar y desarrollar cualquier otra acción que sea necesaria en torno a los colaboradores de la organización que ocupan los puestos de la estructura organizacional.

Control:

es necesario supervisar, comparar y corregir el desempeño que permita alcanzar el logro de los objetivos de la organización.

Las funciones de planificar, organizar y controlar están más presentes en los niveles superiores de la estructura, mientras que la función de dirigir está presente en todos los niveles, con mayor importancia en los mandos medios y operativos. Así, por tanto, las funciones administrativas se aplicarán en una medida proporcional a los niveles jerárquicos que ocupe la persona en la organización. En las próximas lecturas, nos detendremos a profundizar en cada una de ellas.

En nuestro caso de estudio, con respecto a la planeación, tanto el juez como los secretarios deberían cumplir estos roles. ¿Puedes advertir ejemplos en donde se evidencian estas funciones administrativas?

Repasemos en una síntesis los roles, habilidades y funciones de un administrador.

Roles:

los roles de un administrador son interpersonales (representante, líder y enlace), informativos

(monitor difusor y
portavoz), decisorios

1 of 3

Habilidades:

técnicas, humanas, de diseño
y conceptuales.

2 of 3

Funciones:

planificar, organizar, dirigir y
controlar.

Productividad, eficacia y eficiencia

Como lo hemos mencionado, los administradores planifican, coordinan, dirigen y controlan que las actividades de la organización se desarrollen de manera eficaz y eficiente. Pero ¿en qué se diferencian la eficacia y la eficiencia?

Figura 4: Diferencia entre eficacia y eficiencia



Fuente: Robbins y Coulter, 2014, p. 12.

Se podría afirmar lo siguiente:

- **Eficacia:** es lograr un buen resultado, esto es, hacer las cosas bien. Podría decirse también que es lograr que se haga lo que la empresa necesita.
- **Eficiencia:** es posible definirla como la capacidad de lograr los resultados optimizando los recursos disponibles.

En nuestro caso, el doctor Arístides, con un poco más de agilidad en la resolución de sus casos, probablemente hubiera sido eficaz. Pero, ahora bien, ¿habría sido eficiente? ¡Con seguridad, no! En cambio, el doctor Ibáñez, al revisar los procesos, capacitar y desarrollar a las personas, incorporar tecnología, coordinar con otras áreas, en suma, planificar, coordinar, dirigir y controlar los resultados, ha logrado ser un buen administrador y, por lo mismo, que la secretaría trabaje con eficiencia.

Estos dos conceptos, eficiencia y eficacia, están muy interrelacionados. El ideal del desempeño del administrador debe centrarse en ser **eficaz** de la forma más eficiente posible. Una persona eficaz consigue los resultados esperados de forma satisfactoria, sin prestar atención a la cantidad de recursos que usa para ello, pero, en cambio, la persona **eficiente** puede hacer la tarea con el menor número posible de recursos. (Lorenzana, 2014. <https://bit.ly/2sadaIV>)

De modo que se puede ser eficaz sin ser eficiente y esto se produce cuando se logran resultados sin medir los recursos necesarios para llevarlos a cabo. Ahora bien, ¿se puede ser eficiente sin ser eficaz? La respuesta es afirmativa, se puede ser eficiente sin lograr el objetivo propuesto (Cabrera, 2013).

Las organizaciones necesitan que su personal, en cualquier nivel de la organización en que se encuentre, logre primero ser eficaz (cumpla sus objetivos correctamente), para luego lograr que sea eficiente. Todo buen administrador debe buscar que la empresa sea eficiente, puesto que esto aumentará, de modo directo, los beneficios, al optimizar el uso de sus recursos.

Ahora bien, un administrador, además de ocuparse de la eficacia y la eficiencia, debe siempre tener en mente la **productividad**, es decir, aumentar la relación entre resultado (producto o servicio) e insumos (tiempo, materiales, capital y otros) dentro de un período, respetando los estándares de calidad. La mayor oportunidad para aumentar la productividad se encuentra en el propio trabajo, en el conocimiento y, en especial, en la administración.

El doctor Ibáñez logró, con el mismo equipo de trabajo de la secretaría, aumentar considerablemente la cantidad de expedientes tramitados en un plazo menor, al tiempo que disminuyó el tiempo del equipo en la

dedicación a la atención al público. Podemos ver que logró, entonces, aumentar la productividad, puesto que incrementó los resultados, en este caso optimizando el uso de sus recursos, pero respetando los estándares de calidad esperados.

Actividad de repaso

Dentro de las funciones administrativas, podemos mencionar la organización, la cual consiste en agrupar las actividades, asignar responsabilidades y coordinar personas, trabajos y recursos.

- ☐ Verdadero, porque la organización es la función administrativa que consiste en agrupar las actividades, asignar responsabilidades y coordinar personas, trabajos y recursos.
- ☐ Falso porque, en realidad, la función administrativa de organización consiste en agrupar las actividades, asignar responsabilidades y coordinar personas, trabajos y recursos.

SUBMIT

Hay un propósito que exclusivamente les pertenece a las organizaciones con fines de lucro y es el de lograr los objetivos o metas propuestas de manera eficiente y eficaz.

eficiente y eficaz.

☐

Verdadero, porque lograr objetivos o metas propuestas de manera eficiente y eficaz es el resultado que buscan exclusivamente las organizaciones con fines de lucro.

☐

Falso, porque lograr objetivos o metas propuestas de manera eficiente y eficaz pertenece al propósito de todas las organizaciones. Las organizaciones son estructuras formadas por personas que se vinculan para realizar algunas actividades que les permiten lograr sus objetivos.

SUBMIT

Referencias

Cabrera, E. (2013). *Administración de empresas* [Trabajo monográfico]. Biblioteca virtual de la universidad de Chile.

Diaz, S. (2009). *La administración como factor esencial en el desarrollo empresarial*. Recuperado de: <http://eticaprofesionallia.blogspot.com/2009/06/la-administracion-como-factor-esencial.html>

[Imagen sin título sobre niveles jerárquicos de una organización]. (s. f.). Recuperada de http://aotgu.eco.catedras.unc.edu.ar/files/AO_Piramide_1.png

Lorenzana. D. (2014). *¿Qué diferencias hay entre eficiencia y eficacia?* Recuperado de: <https://www.pymesya autonomos.com/management/que-diferencias-hay-entre-eficiencia-y-eficacia>

Pacha, D. (2015). *La administración y las organizaciones*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/dantepacha1/la-administracin-y-las-organizaciones-49536058>

Quinteros, N. (2012). [Imagen sin título sobre producción de indumentaria]. Recuperada de http://www.la-razon.com/suplementos/el_financiero/Aemprotex-exporta-ano-prendas-Venezuela_0_1599440122.html

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Distrito Federal, MX: Pearson.