

# ALGUNOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION CONTEMPORANEA

HECTOR FABIO CEBALLOS ESCOBAR

Administrador de Empresas. USACA. Postgrado en Relaciones Industriales. ICESI-EAFIT. Asesor de Empresas. Profesor del ICESI y U. del Valle.

HERNAN ALVAREZ LONDOÑO

Ingeniero Civil. U. del Valle. Magister en Investigación de Operaciones y en Administración de Empresas. Experto en Desarrollo Organizacional. Asesor de Empresas. Profesor universitario. U. del Valle.

Sin duda alguna, el cambio es una de las características más importantes de la sociedad contemporánea. Permanentemente somos sorprendidos e influidos por los cambios que se generan en los diversos aspectos de la vida social como, por ejemplo, en la ciencia, en la tecnología, en la economía, en la política, en la cultura, etc.

No obstante, en nuestro país no parece haber una correspondencia entre este cambio social, calificado por algunos como dramático o turbulento, y sus instituciones y organizaciones, las cuales se mueven pausadamente, dejando una sensación de vacío, pródigo, en muchas ocasiones, al conflicto.

Se diría entonces, que nuestras instituciones y organizaciones deberían ponerse al ritmo de los tiempos, es decir, de acuerdo con el momento histórico y el contexto cultural de nuestra sociedad.

Ahora bien, ¿qué significa esto para un administrador?

Ante todo, el administrador debe ser consciente de que en sus manos está el desarrollo no sólo de las organizaciones sino, también, de su propia sociedad, y esto implica, entre otras cosas, lo siguiente: ser sensible al momento que vive su sociedad y su organización, ser creativo para poder encontrar las mejores soluciones, y ser profundamente consciente de la natura-

leza humana y de que el hombre es el elemento más importante y es hacia él a quien deben dirigirse todos los esfuerzos. Con el ánimo de aportar elementos que sirvan de base a esa profunda reflexión que el administrador debe hacer, permanentemente, con miras a realizar una gestión eficaz, presentamos, a continuación, algunos de los más importantes conceptos en los cuales se apoya la administración contemporánea. Dichos conceptos, que naturalmente están en concordancia con la época que estamos viviendo, son los siguientes:

1. La administración moderna está cimentada en una visión sistemática de la organización, en donde la integración hacia el todo es el elemento fundamental. Es decir, se trata de una organización en donde la misión y los objetivos organizacionales deben primar sobre los intereses sectoriales o individuales y en donde las diferentes partes que la conforman, así como las decisiones y acciones, deben integrarse, eficazmente, en función de esa misión y de esos objetivos.

2. La misión de las organizaciones modernas, a diferencia de la de otras épocas, debe ser más integral, más humana, más social. Por lo tanto, ésta debe buscar, en el mayor grado que le sea posible, el desarrollo de la sociedad, el de las personas que trabajan en la organización y, por supuesto, el de la organización.

3. Debido a los múltiples cambios que a diario suceden en los diferentes aspectos de la vida social (culturales, psicológicos, económicos, políticos, ecológicos, tecnológicos, jurídicos, etc.), la época que estamos viviendo es de gran incertidumbre para el futuro de las organizaciones. Como la razón de ser de la planeación está en evitar la incertidumbre y en tener una gran claridad organizacional, debe mantenerse una permanente, total y profunda planeación.

4. Para contrarrestar el proceso entrópico que la va deteriorando hasta llevarla a su destrucción o muerte, la organización debe mantenerse siempre joven, vital, fuerte y ágil. Para ello, naturalmente puede importar energía de su entorno social, de acuerdo con sus circunstancias, pero

sobre todo debe preocuparse por liberar toda la energía potencial positiva de los seres humanos que la conforman.

5. La estructura organizacional es, simplemente, un medio para la consecución de la misión y los objetivos. En concordancia con lo planeado, ésta debe no sólo facilitar la integración de individuos, grupos y recursos en aras de esa misión y esos objetivos, sino que también debe mantenerse lo suficientemente flexible y dinámica para adaptarse a las circunstancias que se vayan presentando.

6. Por excelentes recursos que una organización tenga (económicos, tecnológicos, físicos, información, etc.), si las personas no cumplen con sus funciones, la organización no alcanza su misión y sus objetivos. El arte de la dirección consiste, entonces, en guiar adecuadamente a las personas hacia la consecución de esa misión y esos objetivos, y esto implica, entre otras cosas, lo siguiente:

a. Para poder dirigir a los demás, quien dirige, antes que nada, debe saberse guiar a sí mismo. Esto naturalmente le da autoridad moral ante ellos.

b. Quien dirige debe tener un profundo conocimiento, tanto general como diferencial, de las personas a su cargo, no sólo en cuanto a sus conocimientos y experiencias, sino también en cuanto a sus valores, anhelos y expectativas, pues esto le permite realizar con éxito, y en forma integral, la dirección individual y grupal.

c. Las personas son más productivas cuando tienen la oportunidad de trabajar en el campo que más contribuya a su realización personal, de tal manera que el trabajo, en lugar de convertirse en algo sin sentido, poco atractivo o que se tiene que hacer por necesidad, sea realmente gratificante o, dicho en otra forma, se convierta en una diversión permanente, útil para sí mismo y para la organización.

d. Para poder guiar a las personas, quien dirige debe preocuparse porque éstas tengan un profundo conocimiento de su organización (su misión, objetivos, estrategias, procesos, etc.), por generar un espíritu sinérgico permanente, por mantener procesos de comunicación abiertos,

dinámicos y oportunos entre individuos y entre grupos en los sentidos en que sea necesario, por fomentar la participación y la creatividad de los seres humanos, por propiciar un mejoramiento permanente de la calidad de vida organizacional, en fin, por buscar siempre la satisfacción, la productividad y el desarrollo.

7. El control tradicional se ha dirigido siempre al análisis de los resultados. Si éstos son adecuados, este control aconseja continuar con la misma dinámica organizacional, y si no lo son, se inclina por encontrar las causas, con el fin de tomar las medidas correctivas del caso.

A diferencia de lo anterior, la administración contemporánea promueve una evaluación constante y total, independientemente de cómo hayan sido los resultados alcanzados. Es decir, mantiene un espíritu permanente de evaluación de todos los aspectos organizacionales (misión, objetivos, políticas, estrategias, estructura, procesos, la forma de dirigir a las personas, etc.), siempre buscando hacer lo mejor en todos los sentidos y a la luz de las nuevas circunstancias que día tras día emanan del cambio social.

Más que un control para tomar medidas correctivas se trata, entonces, de repensar constantemente toda la organización, procurando que cada día sea mejor y no se

quede atrás del cambio social, buscando siempre alcanzar una cultura del desarrollo, en lugar de mantener una cultura de la rutina, del conformismo, de la alienación y de la ineficacia.

Por último, es conveniente reflexionar en que lo más importante para una organización es poder alcanzar, eficazmente, su misión y objetivos, y que lo administrativo debe considerarse, simplemente, como un medio para ello.

#### **BIBLIOGRAFIA**

- CERTO SAMUEL, Administración Moderna, Interamericana, México, 1984.  
CHIAVENATO IDALBERTO, Introducción a la teoría general de la administración, McGraw Hill Latinoamericana, S.A., Segunda Edición en español, 1987.  
FLIPPO EDWIN y MUNSINGER GARY, Dirección de Empresas, El Ateneo, Buenos Aires, 1982.  
GIBSON, IVANCEVICH y DONNELLY, Organizaciones: conducta, estructura, proceso, Interamericana, México, 1984.  
HAMPTON DAVID, Administración Contemporánea, McGraw Hill de México, 1983.  
JOHANSEN OSCAR, Anatomía de la empresa, Editorial Limusa S.A., México, 1982.  
ROBBINS STEPHEN, Administración. Teoría y Práctica, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1987.  
STONER JAMES, Administración, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1984.