

January 1987

## La Integración Administrativa de la Empresa

Dr. Alfredo Sarmiento O.

*Universidad de La Salle, Bogotá, revista\_uls@lasalle.edu.co*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

---

### Citación recomendada

Sarmiento O., D. (1987). La Integración Administrativa de la Empresa. Revista de la Universidad de La Salle, (14), 27-32.

This Artículo is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Revista de la Universidad de La Salle by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

## La Integración Administrativa de la Empresa

Dr. ALFREDO SARMIENTO O.\*

Por ser la empresa el resultado de una serie de acciones que planea el hombre, éste se convierte en su creador y amo, ya que le imprime ese carácter individual, dándole una personalidad propia que se manifiesta en las funciones operativas como cualidades adquiridas para su funcionamiento.

Como las funciones de la empresa y las cualidades del hombre están en continua metamorfosis, no tiene sentido hacer descripciones simples sin incluir esa característica viviente, la cual se comprende fácilmente mediante el análisis de la integración administrativa, ya que agrupa muchos temas que sobre "Administración de Empresas" se han escrito para analizar el perfil de las teorías actuales.

Gráficamente, se puede asociar la empresa como la imagen y semejanza de su creador (el hombre), de la siguiente forma:



\* Economista. Profesor de Administración de Empresas. Facultad de Contaduría Universidad de La Salle - Bogotá

## 1. Los enfoques administrativos (La cabeza)

Son las directrices que se implantan con el fin de darle el rumbo definitivo a la empresa en particular, el cual surge generalmente de las siguientes corrientes históricas:

1.1 **La Política Económica.** Se basa en crear normas de carácter administrativo, apoyadas por las leyes que imponen los gobiernos y operan bajo el perfil del derecho civil o el administrativo.

1.2 **La Científica.** Busca establecer una relación de eficiencia entre el hombre y la máquina en el proceso industrial, a fin de utilizar mejor el tiempo de trabajo.

1.3 **Las Relaciones Humanas.** Se basa en el análisis de las clases sociales, con el objeto de establecer el valor integral del hombre para diferenciarlo de la máquina en el proceso productivo.

1.4 **El Sistema Social y Técnico.** Su análisis parte del estudio de una escala de necesidades que exigen los propietarios, los trabajadores y los consumidores simultáneamente.

1.5 **Los Recursos Humanos.** Desarrolla modelos administrativos aprovechando la capacidad creativa del hombre y sus experiencias, logradas en otras empresas.

1.6 **Enfoque Psicológico.** Estudia el comportamiento individual del hombre dentro y fuera de la empresa para adaptarlo mejor a su tarea.

1.7 **Enfoque Matemático.** En las empresas muy grandes y complejas se recurre generalmente a modelos matemáticos para organizar eficientemente las personas y tareas exigidas.

1.8 **Enfoque Administrativo.** Se basa en aplicar teorías administrativas comprobadas en empresas, y funcionan en la práctica porque se apoyan en la experiencia.

## 2. Los principios básicos (El brazo derecho)

Forman parte de la naturaleza del hombre y, por lo tanto, no podemos prescindir de ellos ni modificarlos porque son los que le dan energía a la empresa, y son:

2.1 **Servicio.** Este principio se valora por la naturaleza que encierra el trabajo desarrollado por el hombre con sacrificio, eficiencia y calidad.

2.2 **Compromiso.** Lo adquiere el hombre que ama su trabajo, el cual le da importancia porque lo induce a buscar tareas difíciles y fuertes, únicas que le hacen ser responsable.

2.3 **Fe.** Es la cualidad innata del hombre, que le hace cambiar la forma rutinaria de ejecutar su trabajo actual y lo invita a ser creativo y constructor de nuevas ideas porque tiene seguridad en sus actos.

2.4 **Justicia.** Esta se logra sólo si hay equidad entre patronos, trabajadores y consumidores, porque la justicia la reclama el hombre y, éste, o es patrón o es trabajador o es consumidor.

2.5 **Fraternidad.** Este principio tiene sentido solamente si el hombre

se exige sacrificios y le imprime creatividad a su trabajo para así estar preparado a los cambios que genera el desarrollo permanente.

### **3. El medio ambiente (El brazo izquierdo)**

Consiste en adaptarnos a las condiciones sociales propias del sistema donde el hombre se encuentra actuando, y se tipifican en cuatro estados que son:

**3.1 El descriptivo.** Sistema que surge como producto del medio cotidiano, donde el hombre ve la administración como resultado de experiencias vividas en las empresas que lo rodean, y son lógicos porque funcionan en la práctica; por eso los adopta para su empresa.

**3.2 El operacional.** Sistema que relaciona el conjunto de conocimientos administrativos con criterios de disciplina universal, porque se apoya en teorías y normas impuestas para resolver situaciones complejas que se consideran como interrogantes porque no han sido solucionadas.

**3.3 El sociológico.** Ve la administración como un mecanismo de relaciones culturales las cuales de hecho se involucran a la organización formal de la empresa.

**3.4 El individual.** Sistema que analiza los estados de conciencia y las actitudes psíquicas del hombre, tanto de dirigentes como de dirigidos, con el objeto de encaminarlos a personalizar la gerencia.

### **4. La tarea cotidiana (El cuerpo humano)**

Su importancia radica en la forma como el hombre le da energía apoyado en sus principios innatos, para simplificarla y modificarla.

La tarea se considera de alto valor sólo si es creativa, porque genera cambios y a éstos los impulsa el pensamiento del hombre, no su memoria; ésta sólo apoya el trabajo de rutina diaria. El compromiso que tenemos con nuestra tarea es vital para el desarrollo, por eso debemos amar nuestro oficio, no importa lo humilde que lo veamos hoy, porque está en nosotros hacerlo importante en el futuro. Si analizamos algunas tareas que años atrás estaban asignadas a personas de poco espíritu creativo, hoy son tan importantes que se consideran carreras profesionales, por el solo hecho de que hubo hombres imaginativos que le dieron categoría social y científica, como ejemplos: Ingeniería de Alimentos, Hotelería y Turismo, Floricultura, etc.

### **5. La predicción (El pie derecho)**

Es analizar el futuro de lo que le puede suceder a nuestra empresa, a nuestra sociedad y a nosotros mismos; por eso se considera como una actividad que ejercemos diariamente y debemos estar preparados para que el futuro no nos sorprenda con hechos jamás previstos por nosotros.

La predicción generalmente se cumple en dos etapas del proceso administrativo:

**5.1 La planeación.** Esta actividad analiza el futuro y crea modelos administrativos prácticos para contrarrestar la incertidumbre de la empresa a través de:

- a. Los objetivos que le dan el rumbo a la empresa y la preparan a los cambios.
- b. Las políticas para desarrollar la acción y el pensamiento, porque estamos comprometidos a conducir eficientemente la empresa.
- c. Las estrategias o tácticas empleadas por el hombre para canalizar las actividades cotidianas que surgen en todos los niveles de la empresa.
- d. Los procedimientos que indican cuándo y cómo deben ejecutarse las labores diarias en la empresa, y quién debe ejecutarlas.
- e. Los métodos que describan en forma lógica la manera de ejecutar un trabajo, poniendo énfasis al objetivo trazado para su simplificación.
- f. Los presupuestos que planteen correctamente los resultados operativos, expresados en términos numéricos.

**5.2 La organización.** Esta debe reflejar los objetivos trazados en la empresa por medio de manuales, procesos y estructuras, para que las personas desarrollen el trabajo que les correspondió de acuerdo a la tarea asignada.

La organización debe, por lo tanto, reflejar:

- Que estén definidas las tareas a desarrollar.
- Que se definan los procedimientos para delegación de autoridad a fin de comprender el porqué de la existencia de las líneas ejecutiva, de servicio y la funcional.
- Que haya métodos adecuados para no estancar el crecimiento de la empresa.

## 6. La ejecución (Pie izquierdo)

Busca obtener resultados eficientes a través de las personas a quienes se les controla el desempeño de sus actividades.

La ejecución comprende dos etapas que se cumplen en el proceso administrativo:

**6.1 La dirección.** Cuando el hombre ordena hacer un trabajo sabe de antemano lo que se debe hacer, y se responsabiliza de la calidad y eficiencia de la tarea que están ejecutando las personas bajo su mando; por eso se debe:

- a. Definir hasta dónde debemos ser participativos o autoritarios con nuestros colaboradores.
- b. Ver la forma como se planean, organizan, dirigen y controlan los trabajos.

- c. Ver la tarea como la contribución hecha a la empresa, a fin de que tenga la energía necesaria para sobrevivir a los cambios.
- d. Buscar la forma de lograr actitudes positivas de las personas a quienes se les asignan tareas concretas.
- e. Lograr que se comprenda lo que es la autoridad, y las estrategias que se usan para delegar poderes.

6.2 El control. Es la verificación del desempeño en el ejercicio de la tarea encomendada, con el fin de asegurar su cumplimiento.

El control debe estar ligado a los planes pasados, que sirven de pauta para verificar las causas de las desviaciones surgidas cuando ocurrieron los hechos; por eso en el proceso de control, el administrador eficiente se convierte en el auditor de las actividades desarrolladas por la empresa, en tres aspectos:

- a. En el establecimiento de normas o criterios que se imponen y contra los cuales se pueden medir los requisitos que contienen las metas que se espera alcanzar.
- b. En la medida del desempeño, la cual se va logrando a medida que el administrador lleva a cabo los planes verificables en términos cualitativos y cuantitativos.
- c. En la corrección de las desviaciones, donde el control se integra a las funciones administrativas de la empresa para que el hombre pueda diseñar nuevos planes, modificando sus metas o clasificando sus deberes.

En el modelo expuesto, referente a la integración administrativa, donde se compara la empresa con los órganos vitales del hombre, se demuestra que administrar no es mandar o ser dueño de algo, tampoco es aprender teorías descritas por investigadores o soñar con la excelencia administrativa. Administrar es un campo difícil y lleno de problemas; por eso necesitamos, además de teorías y conocimientos científicos, una voluntad de acero propia, a fin de darle vida a nuestro pensamiento para enfrentarlo con éxito a un medio social, económico y técnico que está cambiando permanentemente.

Un error de algunos investigadores es que buscan 10 ó 20 empresas grandes, a las cuales diagnostican sus áreas con el objetivo de plantear soluciones a problemas típicos y, si tiene éxito, se formula una nueva teoría o se confirma una existente, pero no tienen en cuenta que en el país hay miles de empresas, cada una con su problema específico (propio de su dueño), que no encaja en la práctica las teorías que fueron exitosas en otra empresa y en otro tiempo; por eso, administrar "es una cualidad natural del hombre" bien sea ingeniero, médico, sociólogo, economista, contador o bachiller ya que el hombre, individualmente, es un creador de teorías administrativas, si partimos de la premisa de que las teorías surgen del trabajo cotidiano y son el aporte clave para el desarrollo de la empresa.

Lo anterior se puede comprobar con algunos ejemplos:

- La Teoría (Z), que ha tenido mucho éxito en el Japón, no da luces ni soluciones a las angustias que se viven cuando el gobierno cierra temporalmente la importación de materias primas que hace regularmente una empresa.
- La Sociología no resuelve por encanto los conflictos y tensiones que se viven cuando hay una huelga de operarios de producción.
- La Mercadotecnia no soluciona los problemas del consumidor carente de capacidad de compra.
- La Contabilidad llevada por computador no resuelve los problemas de Tesorería que tiene una empresa carente de capital de trabajo, etc.

La Integración Administrativa, que se asoció a ese perfil humano descrito anteriormente y que se debe reflejar en las funciones de la empresa, es la más importante contribución que se tiene para inyectarle vida y energía, para que pueda sobrevivir a los cambios que genera el desarrollo.