

AAU

AMERICAN ANDRAGOGY
UNIVERSITY



TUTORIAL

PARA LA ASIGNATURA

ADMINISTRACIÓN BÁSICA I

Colaboradores

Diseño y coordinación general

L. A. Francisco Hernández Mendoza

Coordinación operativa

L. A. Francisco Hernández Mendoza

Asesoría pedagógica

Sandra Rocha

Corrección de estilo

Yazmín Pérez Guzmán

Edición

L. C. Aline Gómez Angel

Captura

Adela Ronquillo González

PRÓLOGO

En una labor editorial más de la Facultad de Contaduría y Administración, los Tutoriales del Sistema Universidad Abierta, representan un esfuerzo dirigido principalmente a ayudar a los estudiantes de este Sistema a que avancen en el logro de sus objetivos de aprendizaje.

Al poner estos Tutoriales a disposición tanto de alumnos como de asesores, esperamos que les sirvan como punto de referencia; a los asesores para que dispongan de materiales que les permitan orientar de mejor manera, y con mayor sencillez, a sus estudiantes y a éstos para que dispongan de elementos que les permitan organizar su programa de trabajo, para que le facilite comprender cuáles son los objetivos que se persiguen en cada materia y para que se sirvan de los apoyos educativos que contienen.

Por lo anterior y después de haberlos utilizado en un periodo experimental para probar su utilidad y para evaluarlos en un ambiente real, los ponemos ahora a disposición de nuestra comunidad, esperando que cumplan con sus propósitos.

ATENTAMENTE

**C. P. C. Y MAESTRO ARTURO DÍAZ ALONSO,
DIRECTOR.**

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

Contenido

Introducción.....	7
Características de la asignatura.....	11
Objetivos generales de la asignatura.....	11
Temario oficial (68 horas sugeridas).....	11
Temario detallado.....	12
Unidad 1. Introducción a la teoría general de la administración.....	19
Unidad 2. Los orígenes de la administración.....	40
Unidad 3. Enfoque clásico de la Administración (escuela científica de Frederick W. Taylor)	51
Unidad 4. Teoría clásica de la Administración (Henry Fayol).....	61
Unidad 5. Diferentes escuelas de la Administración.....	77
Unidad 6. La administración en México y la teoría organizacional.....	87
Unidad 7. Áreas funcionales.....	96
Unidad 8. Proceso administrativo.....	109
Unidad 9. Tendencias actuales del pensamiento administrativo.....	189
Bibliografía.....	208
Apéndice. Elaboración de un mapa conceptual.....	209

Introducción

El principal propósito de este tutorial es orientar a los estudiantes que cursan sus estudios en el sistema abierto, que se caracteriza, entre otras cosas, porque ellos son los principales responsables de su propio aprendizaje.

Como en este sistema cada alumno debe estudiar por su cuenta, en los tiempos y lugares que más le convengan, se vuelve necesaria un material que le ayude a lograr los objetivos de aprendizaje y que le facilite el acceso a los materiales didácticos (libros, publicaciones, audiovisuales, etcétera) que requiere. Por estas razones, se han estructurado estos tutoriales básicamente en cuatro grandes partes:

1. Información general de la asignatura
2. Panorama de la asignatura
3. Desarrollo de cada una de las unidades
4. Bibliografía

A su vez, estas cuatro partes contienen las siguientes secciones:

La información general de la asignatura que incluye: portada, características oficiales de la materia, índice de contenido del tutorial y los nombres de las personas que han participado en la elaboración del material.

El panorama de la asignatura contiene el objetivo general del curso, el temario oficial (que incluye solamente el título de cada unidad), y el temario detallado de todas las unidades

Por su parte, el desarrollo de cada unidad que está estructurado en los siguientes apartados:

1. Temario detallado de la unidad que es, simplemente, la parte del temario detallado global que corresponde a cada unidad.
2. Desarrollo de cada uno de los puntos de cada unidad.
3. Bibliografía general sugerida. Como no se pretende imponer ninguna bibliografía a los profesores, es importante observar que se trata de una **sugerencia, ya que cada profesor**



está en entera libertad de sugerir a sus alumnos la bibliografía que le parezca más conveniente.

Esperamos que este tutorial cumpla con su cometido y, en todo caso, deseamos invitar a los lectores, tanto profesores como alumnos, a que nos hagan llegar todo comentario o sugerencia que permita mejorarla.

Atentamente

L. A. y Mtra. Gabriela Montero Montiel

Jefe de la División del Sistema Universidad Abierta

Mayo de 2003.





Características de la asignatura

Administración Básica I	Clave: 1130
Plan: 98	Créditos: 8
Licenciatura: Contaduría e Informática	Semestre: 1º
Area: Administración	Horas de asesoría: 4
Requisitos: Ninguno	Horas por semana: 4
Tipo de asignatura:	Obligatoria (x) Optativa ()

Objetivos generales de la asignatura

El alumno analizará el desarrollo histórico de la administración y las principales escuelas de la teoría administrativa; asimismo, integrará los conceptos de organismos sociales, las áreas funcionales y el proceso administrativo en una práctica administrativa viable para la realidad nacional.

Temario oficial (68 horas sugeridas)

1. Introducción a la teoría general de la administración (4 horas)
2. Los orígenes de la administración (6 horas)
3. Enfoque clásico de la administración (escuela científica de Frederick Taylor) (4 horas)
4. Teoría clásica de la administración (Henri Fayol) (4 horas)
5. Diferentes escuelas de la administración (10 horas)
6. La administración en México y la teoría organizacional (4 horas)
7. Áreas funcionales (6 horas)
8. Proceso administrativo (26 horas)
9. Tendencias actuales del pensamiento administrativo (4 horas)



Temario detallado

1. Introducción a la teoría general de la administración

1.1 Administración: conceptos

- 1.1.1 Administración (varias definiciones)
- 1.1.2 Objetivo
- 1.1.3 Eficiencia
- 1.1.4 Grupo social
- 1.1.5 Coordinación de recursos
- 1.1.6 Productividad
- 1.1.7 Profesionista
- 1.1.8 Profesional

1.2 El enfoque interdisciplinario de la administración

- 1.2.1 Ciencia
- 1.2.2 Arte
- 1.2.3 Técnica
- 1.2.4 Hipótesis
- 1.2.5 Ética

1.3 Aplicación de las organizaciones

1.4 Administradores y administración

- 1.4.1 Procesos gerenciales
- 1.4.2 Perfil gerencial
- 1.4.3 Funciones.
- 1.4.4 Roles

2. Los orígenes de la administración

2.1 Antecedentes históricos de la administración

- 2.1.1 Revolución industrial
- 2.1.2 Precursores de la administración
 - 2.1.2.1 Henry Robinson Towne
 - 2.1.2.2 Charles Babbage
 - 2.1.2.3 Roberto Owen



- 2.2 Antecedentes históricos de la administración en México
 - 2.2.1 Época precolombina
 - 2.2.2 Época colonial
 - 2.2.3 México independiente
 - 2.2.4 Reforma
 - 2.2.5 Porfiriato
 - 2.2.6 Revolución mexicana
 - 2.2.7 Regímenes posrevolucionarios
 - 2.2.8 Época moderna
- 3. Enfoque clásico de la administración (escuela científica de Frederick Taylor)
 - 3.1 Biografía y publicaciones
 - 3.2 Aportaciones a la administración
 - 3.2.1 Principios
 - 3.2.2 Mecanismos administrativos
 - 3.2.3 Análisis crítico
- 4. Teoría clásica de la administración (Henri Fayol)
 - 4.1 Biografía y publicaciones
 - 4.2 Aportaciones a la administración
 - 4.2.1 Universalidad de la administración
 - 4.2.2 Definición de las áreas funcionales
 - 4.2.3 Modelo del proceso administrativo
 - 4.2.4 Principios de la administración
 - 4.2.5 Perfil del administrador
- 5. Diferentes escuelas de la administración
 - 5.1 Relaciones humanas: generalidades
 - 5.2 Estructuralista: generalidades
 - 5.3 Sistemas: generalidades
 - 5.4 Cuantitativa: generalidades
 - 5.5 Neo-humano-relacionismo: generalidades



6. La administración en México y la teoría organizacional
 - 6.1 La administración en México
 - 6.1.1 Características
 - 6.1.2 Objetivos
 - 6.2 La Teoría organizacional y la práctica administrativa
 - 6.2.1 Conceptos
 - 6.2.2 Características
7. Áreas funcionales
 - 7.1 Área de producción
 - 7.1.1 Funciones genéricas
 - 7.2 Área de mercadotecnia
 - 7.2.1 Funciones genéricas
 - 7.3 Área de finanzas
 - 7.3.1 Funciones genéricas
 - 7.4 Área de personal
 - 7.4.1 Funciones genéricas
 - 7.5 Área de adquisiciones y abastecimiento
 - 7.5.1 Funciones genéricas
8. Proceso administrativo
 - 8.1 El proceso administrativo
 - 8.1.1 Concepto y características
 - 8.1.2 Naturaleza
 - 8.1.3 Principios
 - 8.2 La planeación y su aplicación en las áreas funcionales
 - 8.2.1 Naturaleza y propósito
 - 8.2.2 Conceptos básicos
 - 8.2.2.1 Objetivos
 - 8.2.2.1.1 Tipos y clasificación
 - 8.2.2.1.2 Medición, jerarquía e integración
 - 8.2.2.1.3 Guía para la formulación



- 8.2.2.1.4 Metas: definición, características y clasificación
 - 8.2.2.2 Políticas
 - 8.2.2.2.1 Definición
 - 8.2.2.2.2 Características
 - 8.2.2.3 Programas
 - 8.2.2.3.1 Definición
 - 8.2.2.3.2 Características
 - 8.2.2.3.3 Clasificación
 - 8.2.2.4 Procedimientos
 - 8.2.2.4.1 Definición
 - 8.2.2.4.2 Características
 - 8.2.2.5 Presupuestos
 - 8.2.2.5.1 Definición
 - 8.2.2.5.2 Características
 - 8.2.2.5.3 Clasificación
 - 8.2.2.6 Proyectos
 - 8.2.2.6.1 Definición
 - 8.2.2.6.2 Características
 - 8.2.2.6.3 Clasificación
 - 8.2.2.7 Toma de decisiones
 - 8.2.2.7.1 Definición
 - 8.2.2.7.2 Características
 - 8.2.3 Tipos de planes
 - 8.2.3.1 Planeación estratégica
 - 8.2.3.2 Planeación táctica u operativa
 - 8.2.4 Herramientas y técnicas de planeación
- 8.3 La organización y su aplicación en las áreas funcionales
 - 8.3.1 Naturaleza y propósito
 - 8.3.2 Conceptos básicos
 - 8.3.2.1 Organizar



- 8.3.2.2 Estructura de la organización
- 8.3.2.3 Diseño de la organización
- 8.3.2.4 El proceso de organizar
- 8.3.3 Principios generales de la organización
 - 8.3.3.1 División del trabajo
 - 8.3.3.2 Departamentalización
 - 8.3.3.3 Jerarquización
 - 8.3.3.4 Línea de mando o autoridad
 - 8.3.3.5 Autoridad funcional
 - 8.3.3.6 Unidad de mando
 - 8.3.3.7 Autoridad
 - 8.3.3.8 Responsabilidad
 - 8.3.3.9 Tramo de control
 - 8.3.3.10 Coordinación
 - 8.3.3.11 Comunicación
 - 8.3.3.12 Delegación
 - 8.3.3.13 Centralización, descentralización, desconcentración
- 8.3.4 Diseño de la organización
 - 8.3.4.1 Perspectiva de contingencia
 - 8.3.4.2 Opciones para el diseño
 - 8.3.4.2.1 Por función
 - 8.3.4.2.2 Por producto
 - 8.3.4.2.3 Por área geográfica
 - 8.3.4.2.4 Por clientes
 - 8.3.4.2.5 Por proceso de fabricación
 - 8.3.4.2.6 Matricial
- 8.4 La dirección y su aplicación en las áreas funcionales
 - 8.4.1 Naturaleza y propósito
 - 8.4.2 Conceptos y principios básicos
 - 8.4.2.1 Delegación de autoridad



- 8.4.2.1.1 Definición e importancia
 - 8.4.2.1.2 Proceso de delegación de la autoridad
 - 8.4.2.2 Liderazgo
 - 8.4.2.2.1 Definición e importancia
 - 8.4.2.2.2 Teorías principales
 - 8.4.2.2.2.1 Teoría de rasgos
 - 8.4.2.2.2.2 Modelo de Blake y Mouton
 - 8.4.2.2.2.3 Modelo de contingencias
 - 8.4.2.2.2.4 Modelo situacional
 - 8.4.2.2.2.5 Camino–meta
 - 8.4.2.3 Motivación
 - 8.4.2.3.1 Definición e importancia
 - 8.4.2.3.2 Teorías principales
 - 8.4.2.3.2.1 Abraham Maslow
 - 8.4.2.3.2.2 David McClelland
 - 8.4.2.3.2.3 Frederick Herzberg
 - 8.4.2.3.2.4 Vroom
 - 8.4.2.4 Comunicación
 - 8.4.2.4.1 Definición e importancia
 - 8.4.2.4.2 Proceso
 - 8.4.2.4.3 Barreras
 - 8.4.2.4.4 Comunicación organizacional
 - 8.4.2.4.5 La comunicación en la supervisión
 - 8.4.2.5 Toma de decisiones
 - 8.4.2.5.1 Definición e importancia
 - 8.4.2.5.2 Etapas y proceso
- 8.5 Control y su aplicación en las áreas funcionales
- 8.5.1 Naturaleza y propósito
 - 8.5.2 Conceptos básicos
 - 8.5.3 Proceso del control en las distintas áreas funcionales



- 8.5.3.1 Medición
- 8.5.3.2 Comparación
- 8.5.3.3 Acción administrativa
- 8.5.4 Tipos de control en las distintas áreas funcionales
 - 8.5.4.1 Control previo
 - 8.5.4.2 Control concurrente
 - 8.5.4.3 Control posterior o de retroalimentación
 - 8.5.4.4 Herramientas de control
- 9. Tendencias actuales del pensamiento administrativo
 - 9.1 Administración por objetivos: generalidades
 - 9.2 Teoría de la contingencia: generalidades
 - 9.3 Reingeniería: generalidades
 - 9.4 Administración proactiva: generalidades
 - 9.5 Enfoque virtual: generalidades



Unidad 1. Introducción a la teoría general de la administración

Temario de la unidad

1. Introducción a la teoría general de la administración
 - 1.1. Administración: conceptos
 - 1.1.1. Administración (varias definiciones)
 - 1.1.2. Objetivo
 - 1.1.3. Eficiencia
 - 1.1.4. Grupo social
 - 1.1.5. Coordinación de recursos
 - 1.1.6. Productividad
 - 1.1.7. Profesionista
 - 1.1.8. Profesional
 - 1.2. El enfoque interdisciplinario de la administración
 - 1.2.1. Ciencia
 - 1.2.2. Arte
 - 1.2.3. Técnica
 - 1.2.4. Ética
 - 1.3. Aplicación de las organizaciones
 - 1.4. Administradores y administración
 - 1.4.1. Procesos gerenciales
 - 1.4.2. Perfil gerencial
 - 1.4.3. Funciones
 - 1.4.4. Roles

1. Introducción a la teoría general de la administración

Las organizaciones en su dimensión de entes económicos y sociales tienen como prioridad el uso racional de sus recursos, esto es, el uso de cada uno de sus insumos



(financieros, económicos, técnicos, humanos, etcétera) de forma óptima y útil; actualmente, la administración se considera como la única vía para lograr dicha prioridad.

Las organizaciones cada vez más están dejando atrás las estructuras primitivas y artesanales, crean alianzas, “holdings” y, por qué no, también van desarrollando una administración virtual. Por ende, los adelantos e innovaciones que experimenta la sociedad exigen nuevos paradigmas en el parecer de nuestros futuros gerentes.

La administración, al igual que cualquier otra disciplina económica y social, se considera como un medio indispensable para cualquier tipo de organización, nace en el seno de disciplinas afines, y a través de su desarrollo va interactuando con otras más. No es tarea fácil hoy en día ser uno de los principales responsables de una organización, ya que al administrador (una especie de héroe anónimo) se le exige disponibilidad absoluta, integridad moral, estudios especializados y actualizados, conocimiento de la naturaleza humana, frialdad y asertividad en la toma de decisiones, tacto y calidez en las relaciones interpersonales.

1.1. Administración: conceptos

Cuando tratamos de definir a la administración es necesario llevar a cabo, como primer ejercicio, la técnica de lluvia de ideas; es decir, manejar con un grupo de personas los conceptos, ideas o modelos que tienen respecto de la palabra “administración”.

Es cierto, la práctica administrativa tiene que ver con los negocios, pero ésta es sólo una mínima parte de su campo de acción, porque esta actividad (exclusivamente humana) tiende a manifestarse en todos los rincones del mundo social, político, deportivo, religioso, doméstico, etcétera.

He aquí la importancia de visualizar a la administración como una actividad universal; por ello, podemos asegurar que *donde quiera que la gente trabaje para tratar de alcanzar una meta en común, allí encontraremos un matiz de práctica*



administrativa. Por lo tanto, resulta una tarea sumamente ardua tratar de definir a la administración de forma tal que todos los que hacen uso de ella queden conformes.

Hay autores que entienden a la administración como una propiedad exclusiva de la empresa, algunos la manejan como un proceso inherente a sus funciones, otros le adjudican la categoría de ciencia, técnica o arte; todas estas aproximaciones son válidas porque responden a un determinado momento de la vida, en tiempo y espacio.

La administración, en primera instancia, es una actividad única y exclusivamente humana, ya que el hombre la desarrolla a través de todo un proceso de raciocinio, y no como uno de estímulo-respuesta. Como producto humano tiende a ser manipulada por los rasgos y la personalidad de quien la genera, por lo tanto en ocasiones puede manifestarse como un concepto de arte, utilizando técnicas de motivación y liderazgo.

Etimológicamente, “el origen de la palabra ‘administración’ se forma con el prefijo *ad*, hacia, y con *ministratio*, que proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación. Por ende, podemos resumir que *minister*, a diferencia de *magister* (comparativo de superioridad), refleja un estado de inferioridad, expresando subordinación y obediencia, es decir, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro...”.

Finalmente, definiremos a la administración como “*la actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con los que cuenta una organización y lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales*”.

1.1.1. Administración (varias definiciones)

A continuación mencionaremos algunas de las definiciones –dadas por tópicos del estudio administrativo– que incluye el maestro Agustín Reyes Ponce en su obra *Administración moderna* (1992).



- E. F. L. Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.
- Henry Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.
- José Antonio Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y del esfuerzo humano coordinado.”
- W. Jiménez Castro: “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.”
- Koontz y O’Donnell: “Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.
- J. D. Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un producto y claro conocimiento de la naturaleza humana.”
- Peterson y Plowman: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.
- F. Tannenbaum: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.
- George Terry: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.

1.1.2. Objetivo

El objetivo de la administración trasciende las necesidades del patrón, empresario o director general de la organización. Existe una jerarquía de objetivos considerados en la administración de cualquier organismo. Los primeros, y no por ello los más importantes, son los objetivos económicos. Cuando se cumplen éstos, tienen una



función vital. Por un lado preservan el capital financiero que es la razón de ser de un inversionista, pero por otro también permiten un mejor nivel de vida laboral en las organizaciones.

En segundo plano están los objetivos sociales. Éstos van a generar un mejor nivel de vida a la sociedad, ya sea a través de sus productos, promocionando eventos de toda índole, mejorando la infraestructura del medio geográfico en que se desarrollan o cualquier otro mecanismo donde los beneficios recaigan en la sociedad.

Actualmente, se le está dando más relevancia a cumplir con ciertas normas ecológicas. Esto es muy importante y debe considerarse dentro de la agenda de trabajo de la administración, para permitir una mejor convivencia en la sociedad.

1.1.3. Eficiencia

Cuando se habla de eficiencia, se hace mención al logro de los fines con la menor cantidad de recursos, es decir, el logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas. El trabajo del administrador tiende a buscar la eficiencia en un cien por ciento, pero considerando no sólo las necesidades de la organización, sino también las expectativas de los individuos que la componen, así como evitar en menor medida la afectación del medio ambiente que le rodea.

Esta eficiencia debe ser acorde con una ética organizacional, por ejemplo, una eficiencia basada en la explotación desmedida del trabajador tiende a afectar los valores morales del individuo. La eficiencia debe ser un producto de la habilidad y preparación del administrador, y no el resultado del sacrificio de sus elementos humanos.

1.1.4. Grupo social

Definitivamente, la administración es una práctica que se lleva a cabo en los organismos sociales y es el único medio que tienen los administradores y la sociedad



para preservar las organizaciones. El ser humano tiende a agruparse en organismos sociales, a integrarse con otros individuos para alcanzar los objetivos que por sí solo le sería imposible lograr. Esta interacción social no simplemente suma esfuerzos, sino que multiplica de manera sorprendente los resultados. El industrialismo no hubiera sido posible sin la interacción social de tecnología, recursos económicos y trabajo de millones de individuos en una situación de tiempo y espacio dados.

Enseguida analizaremos los conceptos de grupo social y organismo, ya que son el objeto de estudio de la administración y en ellos se aplican sus conocimientos para el bien de la comunidad.

Un grupo, según José Trueba, es una colectividad identificable, estructurada, continuada, de personas sociales que desempeñan funciones recíprocas conforme a determinadas normas, intereses y valores sociales para la persecución de objetivos comunes.

Las siguientes características pertenecen a un grupo social:

- a) El individuo es parte interna del grupo.
- b) La parte tiende a fundirse con el todo.
- c) El individuo vive en y para el grupo.
- d) Todo grupo persigue objetivos comunes gracias a que cuenta con una organización.

1.1.5. Coordinación de recursos

La administración tiene como misión el uso racional de los recursos con los que cuenta la organización o grupo humano. Por ende, su función principal es la coordinación de dichos recursos, de forma tal que se logre una sinergia y una relación de productividad en donde no se sacrifique la calidad del producto o servicio que se ofrece a la sociedad.



1.1.6. Productividad

La productividad se considera como una razón de producción-insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

1.1.7. Profesionista

El administrador, al igual que el ingeniero o el médico, cuenta con un soporte académico y cultural que le permite desempeñar su profesión con la calidad y seguridad que se le exige en una sociedad como la nuestra.

1.1.8. Profesional

La responsabilidad social de todo profesionista le exige mejorar no sólo sus habilidades sino también sus actitudes. El administrador como profesional debe buscar la actualización permanente, debe compartir sus conocimientos con la sociedad para estimular la importancia de la investigación, debe tener visión humana y ser más asertivo en sus decisiones.

1.2. El enfoque interdisciplinario de la administración

La administración no es inflexible y rígida como la ciencia, pero se tiene que basar en leyes y teorías de disciplinas como la psicología, sociología, ingeniería, informática, derecho, etc., para dar respuestas y soluciones a las problemáticas dentro de las organizaciones. Aquí es donde la administración tiende a ser un sistema de conocimientos y enlaces con bases científicas que desarrolla el llamado “enfoque interdisciplinario”, centrando su atención en situaciones particulares como la conducta del individuo en las organizaciones y enfocándola a través de una disciplina llamada psicología. De esta manera, determina conceptos de motivación, personalidad y liderazgo dentro de los sistemas administrativos.



No existe problema que se resuelva por sí mismo; mientras queramos ser eficientes tendremos necesidad de relacionarnos con otras áreas de estudio. A continuación mencionaremos algunas relaciones de la administración con otras disciplinas.

Administración e ingeniería

A la ingeniería se le considera como la ciencia madre de la administración. Esta disciplina ya brindaba desde principios del siglo XX un mundo amplio en el estudio de los aspectos productivos de una empresa. El estudio de tiempos y movimientos, el desarrollo de procesos de trabajo, la selección y capacitación científica del trabajador, así como el desarrollo de tecnología, son algunos de los beneficios que aportó a la práctica administrativa esta disciplina.

Administración y psicología

Sin duda, uno de los principales papeles que desempeña un administrador en las organizaciones es el de coordinar individuos. Algunas definiciones de la palabra administración recaen en el logro de los objetivos a través de otros, es decir, por medio de las personas que se involucran en el proceso de trabajo de cualquier organización. Por eso, el administrador debe conocer –o tratar de conocer– a fondo la naturaleza humana, con la finalidad de encontrar los resortes psicológicos y tratar de influir en el logro de la cooperación de los individuos.

La psicología, como disciplina, nos enseña a analizar y estudiar la mente del individuo, su conducta, personalidad y necesidades dentro de un grupo de trabajo. Además, nos permite analizar las tendencias de las necesidades de un mercado cada vez más exigente y deseoso de productos de vanguardia.

Administración y sociología

La sociología es el estudio sistemático de las sociedades humanas y del comportamiento humano en situaciones sociales. Se interesa por lo que ocurre cuando los hombres se reúnen, cuando forman masas o grupos, cuando cooperan,



luchan, se dominan unos a otros, se persuaden o se imitan, desarrollan o destruyen otras culturas. La sociología descompone las diferentes combinaciones en sus relativamente pocos elementos básicos y formula leyes que las gobiernan.

La organización es un ente permeable, es decir, un sistema abierto que nace, crece, se desarrolla y muere con y por las organizaciones. Las conductas individuales son una proyección de los grupos sociales; definir estilos de autoridad, tipos de comunicación, estructuras de trabajo, son problemas internos, pero no olvidemos que los aspectos externos del medio ambiente en que se desarrolla una empresa influyen mucho y terminan definiendo los conceptos anteriores.

Administración y economía

Actualmente, las organizaciones no pueden desarrollar sus planes tácticos y estratégicos sin antes consultar el termómetro económico, es decir, las tasas de interés interbancarias, alzas o bajas en las principales bolsas de valores, la paridad del peso mexicano con otras monedas, el aumento de materias primas, el desarrollo de instrumentos financieros, etcétera. Todo ello afectará de forma directa o indirecta las utilidades de una empresa. La máxima eficiencia es un objetivo de las organizaciones; dentro de la economía se le considera como la “ley de oro”.

Administración y derecho

El derecho genera o determina el campo de acción legal de una organización. Una sociedad sin derecho es inconcebible; el derecho constituye la estructura necesaria en que descansa lo social. La justicia y la equidad son dos componentes importantes dentro del plano moral de toda sociedad; es importante tener bases de justicia y de moral para exigir a los otros cumplimiento y actitudes positivas con la organización y los demás trabajadores.

La organización toma como base dichas leyes y crea las suyas propias. Así encontramos en el ámbito empresarial contratos colectivos e individuales de trabajo; contratos de compra-venta; códigos de ética empresarial y profesional; convenios de



incentivos a los trabajadores; promociones, sorteos y ofertas regulados por las autoridades competentes, etcétera.

Administración y matemáticas

Los modelos son representaciones de algo. Ya sea a través de una maqueta o del desarrollo de una fórmula, aquellos nos ayudarán a comprender nuestra realidad y a experimentar con un gran número de variables y alternativas sin poner en peligro nuestros recursos en el campo de la vida real. Las matemáticas nos generan escenarios virtuales de trabajo, crean modelos para analizar y experimentar variables en un proyecto o proceso productivo.

Administración y la informática

Estamos en “una tercera ola”, como dice Alvin Toffler en sus obras; esta tercera etapa importante de la evolución de la humanidad es la era de la información. La informática es la ciencia que está gobernando a todas las organizaciones en general, ha creado un reino tan amplio que ahora su estudio es forzoso en todos los niveles de educación y en todas las disciplinas del saber humano.

Con ayuda de esta tecnología el ser humano ha llegado a donde nunca antes pudo llegar: viajes a la Luna, exploraciones en los más recónditos rincones del interior del cuerpo humano, medicina nuclear, comunicaciones a todo el mundo a través de una red internacional, la información de todo el conocimiento humano al alcance de todos, etcétera.

1.2.1. Ciencia

La ciencia es un conjunto de conocimientos que tiene sus propios principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario. La ciencia explica fenómenos y se basa en la creencia de la racionalidad de la naturaleza. Su conocimiento está sistematizado a través de la aplicación del método científico, aunque este último no garantiza absolutamente la inexistencia de la duda.



Toda generalización, aunque haya sido probada, está expuesta a mayores investigaciones y análisis. El conocimiento no es eterno, es dinámico y no pertenece a ninguna elite.

El objetivo de considerar a la administración como ciencia no es investirla de teorías y leyes inmutables, inflexibles y de rigurosa aplicación universal. La administración como ciencia de la dirección social (así la denominaba el maestro Guzmán Valdivia) está cimentada con conocimientos de otras disciplinas, tales como el derecho, la economía, la psicología, entre otras. Estos conocimientos le van a extender credibilidad y generar un panorama con mayor certidumbre al trabajo del administrador que será ampliamente aceptado por la sociedad.

1.2.2. Arte

Saber cómo hacer algo es la esencia del arte. La administración, al igual que otras prácticas profesionales (arquitectura, ingeniería, medicina, etcétera), exige creatividad e iniciativa de sus seguidores. El administrador se convierte en líder no sólo por sus conocimientos o habilidades, sino también por moldear la realidad que estamos viviendo, por crear e innovar paradigmas que otros no tienen la visión de transformar.

No todos pensamos y actuamos igual. Las estrategias que cada uno utiliza nos permiten distinguarnos y plasmar nuestro sello personal. El concepto del arte permite individualizar a la administración. Quién no ha escuchado nombres como Frederick Taylor, Robert Owen, Henry Ford, Benito Juárez, Adolfo Hitler, etcétera, que hicieron de su misión en la vida un arte y conquistaron el mundo para siempre.

1.2.3. Técnica

Las técnicas son en esencia formas, maneras o estilos de hacer las cosas; métodos para la obtención de un resultado específico. La administración como técnica cumple con un papel importante en la eficiencia de cualquier organización, y es el origen



mismo de la administración científica. Recordemos que los primeros estudios estuvieron basados en problemas de producción y mejoramiento de las herramientas de trabajo. Con ello, técnicas de programación como la gráfica de Gantt, PERT, CPM, han sido de inmensurable valor para la eficiencia de toda actividad tanto en el gobierno como en las empresas privadas. Estas técnicas han permitido analizar y desarrollar métodos aplicables en todas las áreas de la organización, desarrollando modelos y escenarios más exactos y reales para la toma de decisiones.

1.2.4. Ética

La ética, tal como lo menciona el maestro Jesús Octavio Muñoz Jiménez, no es concebida como un catecismo o un código estático de normas, sino que va más allá de la literatura: pretende crear un estilo propositivo de vida tanto en el trabajo como fuera de éste. Este autor, en su guía de estudio *Seminario de ética de los negocios*, aborda puntos interesantes y nos dice que el carácter ético individual y social (*ethos*) nos orienta al cambio de condiciones en nuestra manera de actuar, es decir, va de la toma de decisiones a la toma de responsabilidades. Precisamente, son estas últimas las que nos hacen ver nuestros alcances y limitaciones, los valores realizados, los resultados de nuestras acciones, y sobre todo, la razón de ser de lo que decimos que somos: profesionales y no solamente profesionistas.

La responsabilidad social de los administradores, contadores y otros profesionistas logra su madurez profesional cuando éstos equilibran la dualidad *yo-otro* y han puesto sus ojos en el servicio al cliente, así como en los beneficios que su empresa otorga a una comunidad y, en justa respuesta, “*lo mejor viene por añadidura*” para aquellas organizaciones que ya llevan ventaja en sus acciones sociales.

No obstante, hay empresas que se mantienen al margen del “valor agregado” de sus productos y/o servicios; o sea, aquellas que sólo quieren recibir en lugar de otorgar un beneficio social. Es muy importante contar con un código de ética empresarial o profesional, ya que nos permite conocer cuáles son los lineamientos de cualquier profesionista en su tarea con la sociedad y demás organizaciones.



1.3. Aplicación de la administración en las organizaciones

La administración en las organizaciones tiene como objetivos generar un ambiente de comunicación abierta, estar al tanto de los conflictos organizacionales y aprovecharlos para detectar anomalías que en estado natural no se hubieran presentado, así como identificar sus necesidades y motivar a los integrantes del grupo de trabajo.

1.4. Administradores y administración

1.4.1. Procesos gerenciales

El papel que desempeña dentro de las organizaciones el administrador depende en gran medida del nivel en que se esté desarrollando. Es bien sabido que la administración, por su carácter de universalidad, se encuentra presente en todos los niveles de la estructura organizacional. El administrador en el mando medio tiene la obligación de garantizar y lograr resultados óptimos para los ejecutivos de la alta dirección. Pero comprometerse con las autoridades superiores requiere crear escenarios propicios para motivar a los subordinados, es decir, declarar un sistema de administración que le permita exigir y a la vez cosechar los mejores resultados de su grupo de trabajo. Para ello, es indispensable promover una cultura organizacional basada en valores de respeto, confianza, empatía y solidaridad entre los trabajadores.

Considerando el medio ambiente organizacional en el cual se desarrolla el administrador y las presiones que ejerce sobre éste, también se debe tomar en cuenta que las experiencias y los conocimientos especializados de su área no son suficientes para dar una solución eficiente a sus problemas organizacionales. Así, es necesario desarrollar un instrumento con técnicas y procedimientos predeterminados para su mejor aprovechamiento; este recurso es llamado por muchos el soporte científico de la administración, y para otros simplemente es el proceso administrativo.



Dicho proceso está compuesto por cuatro fases en general: planeación, organización, dirección y control; y en combinación con las áreas de trabajo de una organización: producción, recursos humanos, finanzas, compras, informática y mercadotecnia. De este modo, se genera una matriz única, y realmente aquí es donde se resume todo el proceso gerencial del administrador. Este proceso libera al administrador de la improvisación, le ayuda a estandarizar procesos y es una base imprescindible para generar tecnología administrativa.

1.4.2. Perfil gerencial

El perfil gerencial de un administrador está definido por tres elementos: conocimientos, habilidades y actitudes. Los conocimientos que debe tener un gerente son, en primera instancia, los de un licenciado en administración o su equivalente. Debe conocer el giro correspondiente de la organización que representa, así como especializarse en el área en que se desarrolla: finanzas, recursos humanos o producción, por mencionar algunas. Es importante que maneje los idiomas de los países con los que tiene contacto o proyecta tenerlo a cierto plazo; actualmente, los idiomas más comerciales son el inglés, el alemán y el japonés. Debe asistir a conferencias, cursos y demás eventos que lo actualicen o le permitan su desarrollo profesional y personal.

La informática es una herramienta que debe manejar con soltura y en la que debe estar constantemente a la vanguardia. Asimismo, es necesario que se actualice e informe a través de revistas especializadas u obras de escritores contemporáneos sobre las innovaciones y tendencias de la administración y disciplinas afines. Tampoco debe olvidar que el vestir bien y los buenos modales son siempre una excelente tarjeta de presentación en cualquier momento. Por eso, es importante pulir nuestra personalidad día a día, y para ello hay cursos especializados que vale la pena tomar. El administrador es un negociador de tiempo completo, por eso depende mucho de su habilidad para comunicarse; en este sentido, los cursos de oratoria son indispensables.



Las habilidades incluyen todos los aspectos en que son capacitados los gerentes para ejecutar las tareas que les son propias. El gerente de cualquier organización pública o privada, lucrativa o de beneficencia, industrial o deportiva, debe tener habilidad para:

- Desarrollar una visión integral sobre la misión y las estrategias de las organizaciones.
- Conducir grupos y lograr objetivos en un ambiente de mutua confianza (liderazgo).
- Participar en equipos multidisciplinarios que logren los objetivos institucionales en un ambiente de cooperación y apoyo recíprocos.
- Resolver conflictos interpersonales que pueden afectar a la organización.
- Negociar para promover acciones que signifiquen beneficios para la organización.
- Promover un ambiente de excelencia y calidad.
- Adaptarse a los avances tecnológicos y a los cambios económicos, políticos y sociales a nivel mundial.
- Aplicar con creatividad los conocimientos adquiridos en su desarrollo profesional.
- Manejar sistemas de cómputo y comunicación para el procesamiento de la información, que son muy útiles en la toma de decisiones.
- Tomar decisiones sin recibir instrucciones precisas.
- Comunicarse adecuadamente, en forma verbal y escrita, en español e idiomas comerciales.
- Ejercer y delegar autoridad.
- Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correctiva.
- Promover el cambio y el desarrollo organizacional-social.
- Aprender a ser, a aprender y a emprender.



Las actitudes son un buen comienzo para empezar a trabajar con calidad. Recordemos que este concepto es un estado mental del individuo más que un plan de trabajo o un manual de aseguramiento. Buscar la excelencia en nuestros actos exige conciencia y buenos hábitos en nuestra persona. A continuación se mencionan las principales actitudes que debe promover y llevar a cabo el administrador, ya que sólo así cambiará la cultura organizacional y gerencial de su organización.

- Actitud emprendedora (iniciativa y audacia).
- Empatía con los demás empleados.
- Solidaridad con su personal y sus superiores.
- Aprendizaje permanente.
- Seguridad en sí mismo.
- Participación en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Prospectiva de la vida (de éxito).
- Ética (profesional y personal).
- Superación permanente.
- Apertura al cambio.
- Valor y cordura para la toma de decisiones.
- Servicio a los demás.
- Compromiso y responsabilidad.
- Orgullo por la profesión y la Nación.
- Responsabilidad por el bienestar social.

Es cierto que son demasiadas las características que debe cumplir un buen administrador, sin embargo, la experiencia y el tiempo le van a dar la madurez que requiera para cubrir con el perfil que le exige un buen nivel dentro de la organización. Empezar hoy es buen momento, el mañana lo recompensará con creces.



1.4.3. Funciones

El concepto de “papel” son todas aquellas funciones que va a desempeñar el individuo dentro de la estructura organizacional, y va a ser definido por el estatus o posición en la estructura de la organización.

Las funciones de un administrador no están definidas de manera concreta, pero existen criterios completamente técnicos donde las funciones primarias están inmersas en el proceso administrativo, es decir, en la planeación, organización, dirección y control de la organización. Enseguida señalaremos las principales características de estas funciones:

- a) Planeación. Se definen los objetivos organizacionales y se establecen programas, políticas y estrategias para alcanzarlos.
- b) Organización. Se diseña la estructura organizacional, se asigna autoridad y responsabilidad para alcanzar dichos objetivos.
- c) Dirección. Lograr que los subordinados hagan lo que se desea que hagan; comunicación, motivación y liderazgo son los principales componentes de esta fase.
- d) Control. Establecer normas, medir el desempeño contra éstas y destacar los resultados respecto de la planeación.

Hay papeles que tradicionalmente se le han asignado a un administrador, según indica Adalberto Ríos Szalay en su obra *Orígenes y perspectivas de la administración* (1988), donde menciona los siguientes:

- a) El administrador como maximizador de la eficiencia y las utilidades.
- b) El administrador y su neutralidad equilibradora.
- c) El administrador como ejecutor tecnócrata-burocrático.



Definitivamente, éstas fueron algunas de las funciones con las que vio nacer la sociedad a aquellos profesionistas o especialistas en las empresas. En la actualidad, ya no es posible encasillar a un administrador como un simple gestor de papeleos o como un capataz del patrón que se gana la vida explotando a los obreros a cambio de un mínimo salario. No es que el administrador pertenezca a “los malos”, es decir, a la dirección, sino que, como lo indica su definición etimológica, es un servidor al igual que los demás subordinados, pero cuya función principal es preservar a la organización. Esto implica trabajar de tal forma que se logren los objetivos, se produzca con calidad y se satisfagan las necesidades de toda la organización, incluyendo las de los trabajadores. Todo ello se tiene que lograr a través de una coordinación de grupos humanos y no mediante la explotación de los mismos.

Otros autores, como Megginson, Mosley y Pietri en su obra *Administración, conceptos y aplicaciones* (1988), nos muestran un cuadro interesante acerca de los papeles y las principales funciones de un administrador, sea éste gerente, supervisor o jefe de área. Dichos autores parten de un trabajo que realizó el investigador Henry Mintzberg respecto a una variedad de puestos administrativos, donde sintetizó los estudios de las funciones administrativas. Este enfoque de actividades y funciones lo podemos resumir de la siguiente manera:

A) Actividades interactivas. El administrador tiene una relación permanente con los individuos que influyen dentro y fuera de la organización, por lo tanto tiene que cumplir con los siguientes papeles:

Interpersonales

- Testaferro. Los gerentes tienen que representar ciertas funciones ceremoniales asociadas con ser identificados como los representantes formales de sus organizaciones; por ejemplo, bodas, funerales, etcétera.
- Líderes. Al desempeñar esta función, los gerentes se relacionan con los miembros del grupo, motivan y estimulan a los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales y los ayudan a satisfacer sus propias necesidades.



- De enlace. Cuando sirven como vínculo entre su organización y otras organizaciones, o de su unidad con otras unidades dentro de la organización en que laboran.

Informativas

- Monitor. El administrador se encarga de vigilar el flujo de la información.
- Diseminador. El administrador propaga la información entre otras personas.
- Vocero. El administrador sirve como vocero para las personas que están fuera de sus unidades.

Resolutivas

- Empresario. Los administradores buscan mejorar activamente el desempeño de sus unidades, iniciando cambios planificados para adaptarse a los cambios en el ambiente.
- Manejador de conflictos. Tratan con los problemas y presiones que se les imponen: huelgas, rupturas de contratos, escasez de materiales, quejas y agravios.
- Asignador de recursos. Los gerentes deciden por qué, cuándo, cómo, para qué y a quién van a ser asignados los escasos recursos organizacionales; el presupuesto es un ejemplo.
- Negociador. Es un gran vendedor de ideas, lleva a cabo convenios con personas ajenas a sus unidades.

B) Actividades técnicas. El administrador debe desempeñar funciones de manejo de herramientas como la computadora, solucionar problemas técnicos inherentes a su área y desempeñar funciones técnicas específicas como investigación de mercados. Conforme va ascendiendo a puestos clave, su especialidad técnica se va aminorando y no será necesario que conozca a fondo todas las herramientas o las técnicas de uso: la coordinación de especialistas será su mejor arma.



C) Actividades personales. El administrador es un ser humano; tiene familia, problemas y conflictos personales. Por lo tanto, tiene que administrar su vida y su tiempo, desarrollar su propia carrera y resolver sus asuntos personales.

Como puede apreciarse, el papel del administrador es muy amplio y en él se conjugan todo tipo de actividades, desde las personales hasta las más especializadas dentro de las organizaciones. Pero nuestra sociedad exige de este profesional un papel singular que abarque los ámbitos personales y organizacionales: el de líder.

1.4.4. Roles

Un rol es un conjunto de comportamientos, actitudes, obligaciones y privilegios que se esperan de cualquier individuo que ocupa un estatus particular. El comportamiento del administrador está regido por dos aspectos importantes. El primero es la cultura organizacional de la institución en la que presta sus servicios, cuya influencia es fundamental, porque si es una organización mediocre sin duda va a tener que luchar por cambiar el estado mental de sus subordinados y de la misma dirección. El segundo son los principios y convicciones con que siempre ha trabajado y vivido; lo importante en este sentido es promover los principios que mencionamos en el punto de actitudes de un administrador. Él tiene la obligación de generar el cambio, de crear una cultura organizacional de la que se sienta orgulloso dentro y fuera de la organización. Se espera de él que sea un individuo libre de intereses mezquinos y con la fortaleza y capacidad de lucha suficiente para el logro de los objetivos organizacionales.

Las actitudes de un líder son las actitudes que se exigen de un buen administrador para el siglo XXI. Las universidades tienen los elementos necesarios para crear estos líderes, sólo esperan la disponibilidad de los alumnos y una sed inagotable de triunfo en sus corazones.



Direcciones electrónicas

http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/MARCO_CONCEPTUAL_DE_ADMINISTRACION/default.htm

<http://www.monografias.com/trabajos10/cage/cage.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos7/quesad/quesad.shtml>

Bibliografía de la Unidad



Unidad 2. Los orígenes de la administración

Temario de la unidad

2. Los orígenes de la administración

2.1 Antecedentes históricos de la administración

2.1.1 Revolución industrial

2.1.2. Precursores de la administración

2.1.2.1. Henry Robinson Towne

2.1.2.2. Charles Babbage

2.1.2.3. Robert Owen

2.2 Antecedentes históricos de la administración en México

2.2.1 Época precolombina

2.2.2 Época colonial

2.2.3 México independiente

2.2.4 Reforma

2.2.5 Porfiriato

2.2.6 Revolución mexicana

2.2.7 Regímenes posrevolucionarios

2.2.8 Época moderna

2.1. Antecedentes históricos de la administración

Con el uso adecuado de los suelos, el hombre primitivo desarrolló las prácticas agrícolas y cesó de vagar por el campo cazando y recolectando. De este modo, arribó a la existencia sedentaria y a la construcción de pequeñas villas. Este nuevo concepto de organización social generó nuevas necesidades, tales como un método y una técnica elementales para manejar los negocios comunes del grupo.

A medida que dichas villas crecieron, la aparición de la figura de los primeros administradores también aumentó y se desarrolló. Llegaron a ser sacerdotes, reyes,



ministros; además, acumularon riqueza y poder en sus sociedades. Los problemas típicos para estos administradores de las primitivas sociedades fueron seguramente las tributaciones, la utilización eficiente de recursos, la división del trabajo, los arreglos y acuerdos comerciales y la conducción de la guerra y la paz.

El concepto de administración científica nace con la idea de un nuevo modo de producción, el capitalismo. La Revolución industrial es un parteaguas en el proceso del pensamiento administrativo. A continuación analizaremos este periodo.

2.1.1. Revolución industrial

Al principio del siglo XVIII se dieron ciertos acontecimientos que tuvieron un impacto real sobre las prácticas administrativas, entre los más importantes de estos eventos estuvieron el crecimiento de las ciudades, la aplicación del principio de especialización, el uso extendido de la imprenta y los principios de la Revolución industrial.

Fue en esta época cuando Inglaterra cambió dramáticamente: de ser una nación de terratenientes se convirtió en “taller del mundo”. La primera nación que hizo victoriosamente la transición de una sociedad agraria-rural a una comercial-industrial.

Probablemente, entre las más importantes innovaciones durante este periodo están los cambios en las organizaciones de la producción básica. Se ha definido esta época como la que marca el cambio paulatino de la fuerza muscular en el trabajo por la fuerza de la máquina; sin embargo, las repercusiones no fueron sólo de carácter industrial sino que tuvieron una importancia social, económica, intelectual-técnica y política. De aquí la crítica al término “Revolución”, ya que éste significa un cambio repentino, que no caracteriza este fenómeno paulatino; y por el otro lado, “industrial”, ya que no fue sólo en este renglón.

El sistema fabril, tal como lo conocemos ahora, no llegó a constituirse sino hasta la introducción de la maquinaria movida por combustión. Esta maquinaria elevó la productividad de manera impresionante, pero al mismo tiempo aumentó el costo y



el requerimiento del capital. Además, eran pocos los que tenían acceso a dichas máquinas por su valor monetario, y en ese entonces los trabajadores tenían que llegar al lugar donde existían dichas máquinas, es decir, a las factorías. Esta centralización de hombre-máquina fue razonable, ya que sólo así se definía como un costo razonable centralizando dicha supervisión.

En sentido estricto administrativo, la razón de este sistema no fue la introducción de herramientas y máquinas al proceso productivo, sino el deseo de controlar hombres, máquinas y materiales bajo un mismo techo. Esto suscitó la generación de problemas de control y coordinación.

El periodo de la Revolución industrial lo dividiremos en dos secciones:

- a) Innovaciones técnicas.
- b) Las innovaciones financieras y la ética protestante.

Innovaciones técnicas

Ésta es la razón de ser de este periodo; en forma enunciativa nos limitaremos a señalar algunos de los avances logrados en este campo. Entre las innovaciones más representativas tenemos la utilización del coque para la fundición de hierro, eliminación de impurezas y escorias de éste, así como su laminado; construcción de los primeros altos hornos, por Darby; la máquina para bombeo de agua, de Newcomen; la máquina rotatoria de doble efecto, de Watt, que revolucionó la anterior de Newcomen; la máquina de hilar de Paul; el gran éxito de las máquinas hiladoras, bautizadas como “Jenny hilandera”, de Hargraves; el uso de la fuerza hidráulica para hilar, de Arkwright y las posteriores de Crompton, hasta que en 1804 Cartwright desarrolló su telar.

No sólo hubo inventos de esta índole, también se incluye la modificación en los procesos de producción, como por ejemplo el uso de ácido sulfúrico, posteriormente el cloro, hasta llegar al polvo destinado al blanqueado de telas.

Innovaciones financieras

En el auge de la industrialización surgieron grandes integraciones de capital, lo que dio origen a una mayor práctica de asociación. En un principio, la



responsabilidad de los socios fue de carácter ilimitado, lo que implicaba un gran riesgo, pues tenían que responder, además de lo invertido, con todo su patrimonio. Esto hacía más difícil encontrar socios, y obligaba al industrial a hipotecar su fábrica con algún terrateniente, clérigo o abogado, pagando un interés del 5% (Ashton, *La revolución industrial*). Se inicia el ahorro bancario, el mayor uso de seguros y el verdadero desarrollo de la bolsa de valores.

El desarrollo de las nuevas formas de organización capitalista, las firmas de socios solidarios, formas típicas de organización comercial cuyo capital proviene de las ganancias obtenidas (capitalismo industrial) y que toman parte activa en la dirección de los negocios, dieron lugar al llamado capital financiero.

2.1.2. Precusores de la administración

2.1.2.1. Henry Robinson Towne

Como presidente de la compañía manufacturera Yale y Towne durante 48 años, Henry R. Towne actuó como instrumento directo en la implementación de nuevos métodos administrativos en las plantas de su empresa. Los editores de *Industrial Management, the Engineering Magazine* proponen a Henry R. Towne como el incuestionable pionero de la administración científica; afirman que ya en 1870 Towne iniciaba la aplicación sistemática de métodos administrativos eficientes y que su conferencia “El ingeniero como economista”, presentada ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos en 1886, probablemente inspiró a Frederick W. Taylor a dedicar el trabajo de toda su vida a la administración científica.

2.1.2.2. Charles Babbage

Su conocida obra *La economía de las máquinas y las manufacturas* apareció por primera vez en 1832. Charles Babbage, más que ningún otro autor, contribuyó al inicio y desarrollo del enfoque científico del estudio de la administración, ya que era consciente de que los principios de organización eran aplicables a cualquier campo en donde la coordinación del esfuerzo humano fuera esencial para el logro de un



objetivo común. A Babbage le interesó, sobre todo, no el diseño y la construcción de maquinaria, sino su utilización y la organización de los seres humanos con ese propósito. También señaló que la administración debía averiguar el número de veces que cada operación era repetida por hora; que el trabajo debía ser dividido en esfuerzo físico y mental; que el costo exacto de cada proceso debía determinarse; que cada trabajador debía obtener una gratificación proporcional a su propia eficiencia y al éxito del negocio.

2.1.2.3. Robert Owen

En 1836 Robert Owen escribe su obra *El libro del nuevo mundo moral*, donde propone modelos de sociedad comunista después de su experiencia en la colonia comunista americana *New Harmony*. Sus ideas no fueron vanas, ya que en un lugar de Escocia llamado New Lanark se construyeron filas de casas para obreros con dos cuartos en cada casa y los desperdicios se apilaron ordenadamente en las calles en lugar de ser desparramados. En las factorías se colgó un pequeño cubo de madera sobre cada empleado, con cada lado pintado de un color que denotaba, de acuerdo con el matiz de claro a oscuro, los diferentes grados de conducta: blanco para excelente; amarillo, bueno; azul, indiferente; negro, malo.

En New Lanark no se empleó a niños menores de diez años, los empleados sólo trabajaron jornadas de 10 horas y media y no eran sujetos a castigos. La puerta del administrador de la fábrica estaba abierta y cualquiera podía quejarse ante él acerca de anomalías que se presentaran. La recompensa gloriosa de este experimento fue una elevada productividad.

2.2. Antecedentes históricos de la administración en México

México es una de las comunidades más antiguas del continente americano, un país con muchas raíces históricas. Dentro de su territorio se han generado y desarrollado pueblos sorprendentes, que han sido esclavizados por razas más “civilizadas” y “modernas”; y ha logrado más de una vez su libertad e independencia. Es pertinente



dedicarle más espacio y detenimiento a la época del Porfiriato, ya que en ésta nuestro pueblo despierta del letargo científico, técnico y social. En ella se crea una revolución industrial en nuestro país, nacen nuevas prácticas de tributación financiera y se desprende un desarrollo en todos los renglones económicos del país.

2.2.1 Época precolombina

En el México antiguo existió un gran número de tribus que se distribuyeron en todo el territorio, algunas más civilizadas que otras, por lo que existieron diversas culturas, todas ellas ricas en tradiciones, organización social y política. Así, tenemos a los otomíes, mixtecos-zapotecas, tarascos, aztecas, etc.

Los aztecas. Se establecieron en el Valle de México. Esta cultura fue conformada por siete tribus nahuatlacas (se les llamaba así por dominar el náhuatl): xochimilcas, chalcas, tepanecas, acolhuas, tlahuicas, tlaxcaltecas y mexicas. En la sociedad azteca se apreciaban tres clases: a) los nobles, que administraban el Estado y la religión, hacían la guerra y cobraban tributos; b) los comerciantes, los artistas y los artesanos, que poseían bienes propios y no pagaban tributos; c) los tributarios, que no poseían bienes, sólo disfrutaban de los productos de la tierra y eran la mayoría. Los aztecas constituían un pueblo muy organizado, que manejaba la propiedad privada, comunal y pública. A los campesinos que trabajaban la tierra de los nobles se les llamaba mayeques; cada familia tenía derecho a una parcela sujeta a reglamentación. Los aztecas utilizaron el riego artificial, las chinampas y eran prósperos en su producción agrícola.

2.2.2. Época colonial (1535-1810)

El periodo colonial de la historia mexicana cubre un lapso de 300 años; en éste no hubo innovaciones frecuentes ni grandes cambios. Durante el gobierno de Carlos III, en las postrimerías del siglo XVIII, se intentó hacer una reforma sustancial, pero fue demasiado tarde para que ésta lograra sus propósitos. En cambio, se convirtió en uno de los factores que precipitaron el movimiento de Independencia. Así, el ocaso



del imperio español se caracterizó por instituciones administrativas que se habían desarrollado en México durante los primeros cincuenta años después de la Conquista.

El sistema administrativo de la Colonia se basó en una serie de supuestos fundamentales que condicionaron en sustancial medida toda la filosofía del gobierno, influyeron en la estructura gubernamental y al final sirvieron como criterio para determinar el éxito o el fracaso del sistema imperial. Se mantuvo entre el Estado y la Iglesia la más estricta relación, la cual había sido asegurada desde que España se aventuró por primera vez en empresas de exploración y colonización.

La organización administrativa del imperio español era jerárquica. La autoridad se originaba en el rey de España y derivaba en forma descendente hacia el Consejo de Indias, a los virreyes y a los capitanes generales del Nuevo Mundo; y a los gobernadores, corregidores, alcaldes mayores y regidores en la base de la pirámide. España desarrolló otras formas de control que sirvieron para producir una mayor centralización del sistema como un todo. Estas formas se conocieron como la residencia y la visita.

2.2.3. México independiente (1810-1850)

La administración se convirtió en una función separada bajo el dominio del ejecutivo; ya no fue compartida con las funciones legislativas y judiciales por el virrey, la audiencia, los intendentes y los funcionarios especiales de Hacienda. Además, se les confirió a los estados autoridad administrativa local, llegó a su fin la descentralización de funciones del periodo colonial y terminó la autoridad. Hubo demasiada inestabilidad financiera; con la ruptura completa de empresarios españoles y sin comunicación alguna con Francia, México se vio en la necesidad de pedir prestado a Inglaterra. De esta manera, teníamos un México sin industria ni empresas; sin dinero ni honor, y un gobierno que oprimía cada vez más al pueblo con impuestos que no podía pagar.



2.2.4. La Reforma (1850-1876)

La administración federal limitó su jurisdicción al Distrito Federal, mientras los estados se volvían cada vez más autónomos. El erario público, con el peso de una deuda enorme, más los gastos derivados de los esfuerzos por pacificar al país y del sostenimiento de la vida pomposa de Antonio López de Santa Anna, rápidamente agotó el dinero que había recibido de Estados Unidos como indemnización. Por último, se formaron dos partidos, el de los liberales y el de los conservadores. En este periodo se pueden mencionar hechos notables en el ramo científico, como la fundación de la primera fábrica de ácidos que hubo en México.

2.2.5. Porfiriato (1876-1910)

Los primeros años del régimen porfirista fueron una labor más bien estabilizadora del sistema político, pero indudablemente fueron también los años donde se sentaron las bases para un crecimiento económico muy importante de nuestro país. Después de haber logrado eliminar a sus adversarios políticos y “pacificar” al país, su primera tarea fue sanear las finanzas públicas: decretó un recorte en el gasto presupuestal y modificó el sistema tributario, lo cual lógicamente proporcionó mayores ingresos al gobierno. Todo lo anterior coadyuvó para una mejor aceptación del gobierno inglés en cuestión de créditos financieros, allegándose así recursos frescos.

La industria de la transformación fue uno de los sectores que lograron un avance importante entre 1890 y 1910. La ley expedida en 1893, que concedía la exención de impuestos a industrias nuevas, junto con el resto de la política económica de la época, tuvieron un gran efecto.

José Ives Limantour, ministro de Hacienda, logró que se aprobara la Ley General de Instituciones del Crédito, con la cual se modificaba la forma en que venía funcionando el sistema crediticio en México. En ella se daban facilidades para la creación de instituciones bancarias de tres tipos: emisoras (podían fabricar o emitir dinero), hipotecarias (préstamos sobre hipoteca de fincas rurales y urbanas) y refaccionarias (podían dar crédito para actividades industriales y comerciales).



2.2.6. Revolución mexicana (1910-1929)

La Revolución mexicana (1910) fue el evento central en nuestro país. Este periodo se caracteriza por levantamientos constantes de sociedades obreras, huelgas de toda índole (por ejemplo, en el año de 1906 se presentó la huelga de mineros en Cananea y de manera similar la huelga de mecánicos del ferrocarril central, etc.) y un gobierno endeble pero que logró un fortalecimiento de las relaciones exteriores.

2.2.7. Regímenes posrevolucionarios

Este periodo histórico se encuentra marcado por tintes políticos y grandes avances en esta materia. En 1929, al fundar el Partido Nacional Revolucionario, Plutarco Elías Calles y Emilio Portes Gil dieron el primer paso para acabar con los poderes de los caudillos regionales. En el gobierno cardenista surgieron eventos de gran importancia: la expropiación petrolera fue uno de los más sobresalientes y causó un descontento internacional. El sexenio de Miguel Alemán se distinguió por el auge y el proteccionismo industrial. El gobierno gastó mucho dinero en la construcción de medios de comunicación, principalmente carreteras, y obras de infraestructura, como canales de irrigación y presas. Más tarde, los objetivos planteados por el régimen de Adolfo Ruiz Cortines fueron cuatro: un plan agrícola de emergencia, la importación de alimentos en gran escala, controles más eficaces sobre el comercio y austeridad en el gasto público. En 1954, el peso fue devaluado, de 8.65 a 12.50 pesos por dólar. El sexenio de Adolfo López Mateos se caracterizó por la creciente participación del Estado en la economía, donde una nueva Secretaría de la Presidencia coordinaba todas las inversiones públicas.

2.2.8. Época moderna

El gobierno de Luis Echeverría en el renglón económico anunció el cambio de modelo, del “desarrollo estabilizador” de los regímenes anteriores por un “desarrollo compartido”, en virtud del cual el Estado se erigía como la institución rectora de la



economía. Esto implicó la adquisición de muchas industrias y el establecimiento de innumerables controles gubernamentales. El peso se devaluó un 58%, de 12.50 a 19.90 pesos por dólar. Esta medida daba por terminada la época del desarrollo estabilizador en la que la paridad monetaria había sido la técnica financiera por excelencia.

El gobierno de José López Portillo optó por tratar de recuperar el apoyo de la iniciativa privada para echar a andar un programa de reformas financieras. Un proyecto clave de su gobierno fue la “Alianza para la producción”. Por otro lado, se logró calmar los ánimos de los acreedores extranjeros al ser impuesto un programa de austeridad, elaborado y vigilado por el Fondo Monetario Internacional, que abarcaba varios aspectos. Cuando lo anterior produjo una acentuada disminución en el nivel de vida de la mayoría de la población, López Portillo decidió dar mayores libertades políticas, como una vía para canalizar el descontento, siguiendo los lineamientos institucionales. No olvidemos también que se llevó a cabo la nacionalización de la banca e imperó el espejismo del auge petrolero.

El gobierno del presidente Miguel de la Madrid se centró en las siguientes medidas: inició un “Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE)”, que buscaba la reducción del gasto público, la constitución de un sector público eficiente y honesto, la creación de más empleos, el aumento de los ingresos públicos mediante reformas fiscales, la disminución del sector burocrático, el freno a la inflación y la inclusión del país dentro de un proyecto de economía mixta, para lo cual se hacía necesario reformar algunos artículos constitucionales. En este periodo se dio el ingreso al GATT.

En el gobierno de Carlos Salinas de Gortari fueron cinco los aspectos modificados: la privatización de la banca (1990), la liberalización (sistemas de mercado abierto), la innovación (financiar proyectos a bajo costo y protegidos contra la inflación y la devaluación), el fortalecimiento de intermediarios financieros (que los bancos captaran el mayor número de clientes con varios servicios y bajos costos) y el financiamiento del déficit del gobierno (para independizarse del Banco Central). México inició las negociaciones para realizar un acuerdo de libre comercio con



Canadá y Estados Unidos, quienes anteriormente ya habían suscrito un acuerdo comercial entre ambos. A mediados de 1991 dieron comienzo dichas negociaciones, las cuales terminaron un año y medio más tarde. Canadá lo firmó en junio de 1993, pero las discrepancias entre México y Estados Unidos retrasaron sus firmas.

Direcciones electrónicas

<http://www.monografias.com/trabajos/evoadmin/evoadmin.shtml>

<http://management.about.com/smallbusiness/management/gi/dynamic/offsite.htm>

<http://www.egiptologia.com/index.htm>

<http://www.fortunecity.es/sopa/hormiga/230/index2.htm>

<http://www.learner.org/exhibits/middleages/feudal.html>

<http://www.filosofia.net/materiales/rec/textos.htm#maquia>

http://clio.rediris.es/actividades/trivial/ind_cues.htm

http://elcato.org/tercerarev_niskanen.htm

<http://nuyoo.utm.mx/~redii/cursos/dpt/tecsoc.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos/evoteoadmin/evoteoadmin.shtml>

<http://www.dgcch.unam.mx/planest/cuarto/4histo5.html>

<http://sunsite.unam.mx/mexico.htm>

<http://www.arts-history.mx/revol/homepage.html>

<http://www.arts-history.mx/revol/homepage.html>

Bibliografía de la Unidad



Unidad 3. Enfoque clásico de la Administración (escuela científica de Frederick W. Taylor)

3. Enfoque clásico de la administración (escuela científica de Frederick W. Taylor)
 - 3.1 Biografía y publicaciones
 - 3.2 Aportaciones a la administración
 - 3.2.1 Principios
 - 3.2.2 Mecanismos administrativos
 - 3.2.3 Análisis crítico

3.1. Biografía y publicaciones

Frederick W. Taylor (1856-1915)

Biografía

Frederick W. Taylor, “el padre de la administración científica” lo ha denominado la historia del pensamiento administrativo, nació en Filadelfia en el año de 1856. Sus antepasados paternos pertenecían a una secta religiosa denominada “Sociedad de amigos” (cuáqueros), cuya creencia se basaba fundamentalmente en la luz interior del espíritu que ilumina a todo hombre y su conducta se distingue por la sencillez de costumbres y la actuación en defensa de la paz; por parte de su madre descendía de una familia puritana de apellido Spooner.

Desde pequeño demostró ser una persona muy perspicaz y responsable. Fue enviado a estudiar a Francia, con un gran deseo por parte de su familia de que se graduase en la Universidad de Harvard como abogado. Manifestó su talento para el estudio, pero desgraciadamente una enfermedad en los ojos no le permitió terminar la primera etapa de sus planes y a los 19 años dejó de estudiar; el destino le tenía preparado otro plano en la historia.

A los 22 años decidió probar suerte en empresas más grandes e ingresó en 1878 a los talleres de *Midvale Steel Works*, donde estuvo hasta 1889. Aquí



comenzaría su verdadera carrera como profesionista y hombre de ciencia, ya que en un principio entró como peón y más tarde, en el puesto de encargado de torneros, fue ascendiendo y en poco tiempo –6 años– era nada menos que el ingeniero en jefe de los talleres.

En 1886, Taylor se integró como miembro activo de la Sociedad americana de ingenieros mecánicos. Al escuchar a Henry Robinson Towne, en una conferencia sobre el nuevo papel que jugaba la administración, le nació una fijación y ratificó su interés por desarrollar el aspecto científico de esta disciplina. En 1889 se vinculó a la *Bethlehem Steel Works*, en donde realizó los primeros experimentos de su administración científica.

En primera instancia consideró importante la selección científica del trabajador y más tarde la inducción y capacitación científica. Desarrolló estudios de tiempos y movimientos con los obreros y también analizó el mejoramiento del uso de la herramienta apropiada a las funciones del trabajador; a esto le llamó estandarización de recursos. Estos elementos fueron la base fundamental de su pensamiento y corriente científicos. Inventó un nuevo arte de cortar metales con acero rápido, gracias al cual las herramientas cortantes actuales pueden durar tres veces más que las antiguas.

Publicaciones de Taylor

En 1895 presentó a la Sociedad americana de ingenieros mecánicos un escrito llamado “*A Note On Belting*” (*Notas sobre las correas*). Tres años más tarde, en 1898, elaboró otro escrito llamado “*A Piece-Rate System*” (*Un sistema de destajo*), éste tuvo como objetivo retabular el valor del trabajo que desarrollaba un obrero en una jornada laboral. El sistema que manejaba en este documento era importante para toda empresa que hubiera desarrollado un sistema de tasas de pago diferenciales por pieza y no en su concepto administrativo tradicional.

En 1903, Taylor publicó su primera obra científica, *Shop Management* (*Administración del taller*), en la cual manifestaba un gran interés por el estudio de la racionalización del trabajo mediante un análisis cronométrico de los tiempos y



movimientos de un obrero en sus actividades (*Motion-Time-Study*), así como la necesidad de utilizar un método científico en el desarrollo de éstas. Taylor pretendió, con esta obra, dictar un proceso científico de selección, adiestramiento e inducción del trabajador a sus funciones. Además, aceptó la necesidad de generar un ambiente de cordialidad y cooperación entre los trabajadores y la dirección.

En 1911 publicó su libro *The Principles Of Scientific Management* (*Los principios de administración científica*), en el cual describe de manera analítica sus experimentos respecto a su corriente científica, así como un panorama general de los principales problemas que existían a principios de siglo en la empresa estadounidense. De este modo, se puede considerar a este libro como un recurso invaluable en lo que se refiere al estudio del trabajo.

3.2. Aportaciones a la administración

El pensamiento y la corriente tayloristas tuvieron como misión principal la mejora general de la administración productiva, es decir, el desarrollo de instrumentos para mejorar el aspecto fabril, romper con viejos y negativos hábitos de trabajo, crear un estilo de pensamiento justificando las ambiciones de ambas partes de la organización. En este terreno científico de la administración, se unió a él gente con las mismas inquietudes, tales como Lillian Moller, Frank Bunker, Gilbreth y Henry Lawrence Gantt.

3.2.1. Principios

1. El principio de planeación. Es indiscutible la necesidad de crear un área o departamento que se dedique al análisis, desarrollo y mejoramiento de las actividades laborales, para sustituir por completo la improvisación y sentido común a la toma de decisiones por un concepto y cuerpo científicos.
2. Principio de selección científica de los trabajadores, así como de los recursos y materiales que se han de utilizar en el proceso de trabajo. La preparación y entrenamiento de las personas deberán estar acordes con sus habilidades,



vocación y características físicas. Además, se deberá tener cuidado en la preparación de la distribución física de la planta, evitando flujos innecesarios en el proceso de trabajo, y la disposición racional de las herramientas y el material que se han de utilizar.

3. Principio de control. Vigilar y controlar el trabajo de acuerdo con el método planeado, certificando así la aplicación de las normas establecidas. Es necesario que la gerencia intervenga y colabore para que toda ejecución sea posible.
4. Principio de ejecución. Para un eficiente logro de objetivos es importante tomar en consideración la división de trabajo; con ello se garantizarán la disciplina y orden en el proceso.
5. Principio de excepción. Las decisiones más comunes deben reducirse a la rutina y delegarse a los subordinados, dejando los problemas más serios e importantes a los mandos superiores.

3.2.2. Mecanismos administrativos

Independientemente de que la administración científica cuente con un cuerpo de principios y su filosofía correspondiente, Taylor menciona, respecto a los elementos que componen su mecanismo administrativo, que éstos no son cien por ciento confiables, ya que el mismo mecanismo puede producir resultados desastrosos en algunas situaciones si se le acompaña del espíritu equivocado por parte de quienes lo utilicen. Los elementos que componen su mecanismo administrativo son los siguientes:

1. El estudio de tiempos y movimientos, con los instrumentos y sistemas adecuados.
2. La necesidad de crear un departamento específico de planeación en la empresa.
3. La “estandarización” tanto de herramientas e instrumentos así como de las actividades que se realizan en la empresa para cada clase de labor.



4. El empleo de reglas de cálculo y demás instrumentos que permitan economizar el tiempo.
5. Las llamadas cédulas de instrucción a los trabajadores.
6. El principio de “excepción”, necesario para analizar exclusivamente los casos que crean conflicto dentro de las empresas.
7. El despertar la “iniciativa” del trabajador y compensarla con una bonificación generosa en el éxito de sus labores.
8. Aplicar la “tasa diferencial”.
9. Crear un principio de orden a través del uso de sistemas mnemónicos para clasificar los productos manufacturados, así como los instrumentos utilizados en el proceso.
10. Desarrollar un sistema moderno de costos.

La organización racional del trabajo

Al analizar los métodos de trabajo, la principal preocupación de Taylor era que el trabajador aprendía la manera de ejecutar las tareas de su trabajo observando a sus compañeros y recibiendo consejos de sus padres, y a la vez éstos habían aprendido de los suyos. El conocimiento o las experiencias se transmitían en forma oral por generaciones, lo cual traía como consecuencia que hubiese infinidad de métodos en cada oficio para realizar una misma tarea, y a la vez que se tuviera que utilizar una gran variedad de instrumentos y herramientas diferentes en cada operación. La intención fue depurar esta situación y crear, a través de un estudio científico de tiempos y movimientos, la mejor manera de llegar a los mismos resultados pero con un mínimo de esfuerzo y una estandarización de procesos y herramientas, evitando así el uso de métodos empíricos y rudimentarios por parte del trabajador y generando un método científico dirigido a la organización racional del trabajo.

La organización racional del trabajo está conformada por aspectos ya antes mencionados: estudios de tiempos y movimientos, diseño de cargos y tareas, especialización, supervisión funcional, incentivos salariales, condiciones ambientales



de trabajo, estandarización de métodos y máquinas. A continuación analizaremos algunos de estos puntos.

Estudio de tiempos y movimientos

El estudio de tiempos y movimientos (*Motion-time study*) fue una de las principales herramientas de la organización racional del trabajo. Taylor vio la posibilidad de descomponer cada tarea en movimientos simples y, después de un análisis profundo, llegó a la conclusión de que era posible eliminar movimientos inútiles, mientras que los útiles eran simplificados, racionalizados o fusionados con otros; esto fue a lo que le llamó análisis racional del trabajo. Más tarde, a estos movimientos ya aceptados se les medía con ayuda de un cronómetro, obteniendo el tiempo promedio en que un obrero común ejecutaba la tarea. A estos tiempos promedio se les adicionaban otros tiempos básicos y muertos (tiempos de espera, tiempos que utiliza el obrero para sus necesidades, etc.) para obtener el llamado tiempo estándar. Con esto, Taylor estandarizó los métodos de trabajo y el tiempo destinado a ello.

Diseño de cargos y tareas

Dentro del estudio de la división de trabajo se encuentra el diseño de cargos y tareas. Ser secretaria, hojalatero, maestro o analista son diferentes cargos que desempeñamos en alguna institución o empresa. Los cargos están conformados por tareas; la tarea es la forma más simple en que se descompone un cargo y es una actividad ejecutada por alguien para el desarrollo de su trabajo dentro de la organización; es decir, una secretaria tiene varias actividades por ejecutar, tales como la preparación de documentos oficiales, el control de archivos, etcétera.

Estas tareas van a conformar el cargo, a la vez un conjunto de cargos van a formar una sección, un conjunto de secciones forman un departamento y un conjunto de departamentos forman un área de responsabilidad, y así sucesivamente. El diseñar un cargo es especificar su contenido (tareas), así como los métodos para ejecutarlas y las relaciones con los demás cargos existentes. Respecto a la administración científica, este diseño de cargos exigió que fuese lo más sencillo posible, con el fin



de obtener la máxima especialización con un mínimo de entrenamiento. El obrero debe limitarse a realizar su trabajo y no pensar ni decidir; en el momento en que se le presente algún inconveniente, deberá comunicárselo a su superior y éste le indicará la solución.

Supervisión funcional

La supervisión juega un papel importante en el proceso de producción. El trabajador desea ser tomado en consideración de manera constante, motivado y gratificado moralmente; éstas son algunas de las importantes tareas de un supervisor a diario. Taylor no creía en una independencia del trabajador, ya que la naturaleza humana es tal que muchos de los trabajadores, si se les deja a su libre albedrío, harán muy poco caso de las instrucciones escritas. Así, es necesario nombrar instructores que cuiden que los trabajadores comprendan y lleven a cabo dichas instrucciones. Bajo la supervisión funcional, el antiguo supervisor único viene a ser sustituido por ocho supervisores distintos. Cada uno de éstos tiene sus obligaciones especiales y tales hombres, actuando en calidad de agentes del departamento de planeación, son los peritos instructores que están constantemente en el taller, ayudando y dirigiendo a los trabajadores.

Estímulos salariales y premios por producción

Después de un proceso de reclutamiento, selección e inducción científica del obrero, así como de una capacitación de acuerdo con el método preestablecido, de un estudio racional de las tareas y de una estandarización de herramientas y tiempos para la ejecución del trabajo, lo único que se espera es la cooperación del obrero. Taylor estaba consciente de que era muy difícil abrigar la esperanza de conseguir la plena y total iniciativa de los trabajadores a menos que se les dé algo más de lo que habitualmente reciben de sus patrones. Por lo tanto, el patrón debe proporcionar algún estímulo especial, y éste debe darse bajo diferentes formas: la esperanza de una mejora o ascenso rápido, salarios más elevados, ya sea en forma de una tarifa



más generosa o de una prima o bonificación de alguna especie por el trabajo veloz y bien hecho.

Esto llevó a una remuneración basada más bien en lo que hacía el obrero, es decir, por número de piezas y no por jornada de trabajo. El obrero que produjese poco, ganaría poco; el obrero que dentro de su tiempo estándar produjese el nivel requerido entonces, independientemente de su salario por piezas, sería remunerado con un premio o incentivo salarial adicional por pieza extra.

Con el plan de incentivo salarial, Taylor buscaba conciliar los intereses de la empresa en obtener un costo de producción cada vez más reducido y, por ende, mayor productividad, así como mayores márgenes de utilidad, con el interés de los obreros en obtener salarios más elevados.

3.2.3. Análisis crítico

Sin duda alguna, la administración científica abrió las puertas a un desarrollo *sui generis* al mundo de los negocios, generó un nivel de vida más feliz para la sociedad, aseguró condiciones de trabajo saludables y agradables a nivel individual y social, desarrolló una disciplina –administración– desde todos los niveles de la ciencia con enfoques psicológicos, sociales, económicos y filosóficos, entre otros. Además, promovió nuevas actividades en agudo contraste a las existentes.

Todo este producto no hubiera sido posible sin la intervención de alguien que se preocupara por cambiar el paradigma del modo de vida de las empresas del siglo XIX y principios del XX. Frederick Winslow Taylor fue la persona que se obligó moralmente a hacerlo. El temperamento y los valores que traía desde el seno familiar no le permitieron continuar con el estilo de trabajo que experimentaba. Sin lugar a dudas, deseaba cambiar un mundo con prejuicios, analfabeta, inexperto en el ámbito industrial y empresarial, hostil, despreocupado, irresponsable; pero con un gran futuro. Lo logró y sin embargo fueron criticados él y sus seguidores. De hecho, es normal que surjan críticas respecto a los pioneros, y Taylor lo fue, con todos los riesgos que implica ser el primero en implementar nuevos aspectos, entre ellos el



científico, dentro de una actividad que se dedicaba a la explotación del hombre. A continuación mencionaremos algunos puntos que constituyen la base de la crítica a la obra de la administración científica que desarrollaron Taylor y sus seguidores.

La administración científica se enfocó única y exclusivamente en el estudio y análisis de los cargos y las tareas, y olvidó que las organizaciones estaban formadas por seres humanos y no sólo por funciones y máquinas.

Una de las principales necesidades de toda organización es la eficiencia. Taylor desarrolló estudios sobre este tema y llegó a la conclusión de que la especialización era la solución. Se dio a la tarea de dividir y subdividir cada operación que se le presentara, simplificándola hasta lo más elemental posible. Esto exigía muy poca atención en el grado de capacitación del obrero, sin dar paso a un poco de iniciativa y creatividad por parte de éste, es decir, que no tenía derecho a pensar, sólo a trabajar.

Este estilo de pensamiento eficientista fue sin duda uno de los principales inconvenientes por parte de la sociedad, repudiado no sólo en su momento, sino que más tarde lo encontramos de nuevo en la teoría de la burocracia de Weber.

La superespecialización era degradante y humillante, por la monotonía de la automatización y por la disminución de la exigencia de raciocinio. El empleado llegaba a sentir la pérdida de su personalidad, se enajenaba demasiado con sus labores, es decir, perdía sus valores y se concretaba a cumplir con los estándares de producción, creando así trabajadores insociables y con frustraciones.

La administración científica se refería al hombre como un ser individual y no como un ser social. El obrero experimentaba una individualización en términos de sus relaciones con sus instrumentos de trabajo, sus compañeros y sus superiores, sin generar un ambiente informal. Se desarrolló una ingeniería humana con una gran escasez de variables, y también con un desequilibrio en las mismas. Se buscaron al máximo las coincidencias entre el funcionamiento de los órganos del hombre con la máquina, al nivel de que el primero formara parte o engranaje de la segunda.

Los problemas que estudiaron y analizaron únicamente atacaron el campo de la producción, no se enfocaron a la estructura organizacional como un todo ni



mencionaron nada respecto a problemas de comercialización o de finanzas, contables o recursos humanos. Y, por último, Taylor y sus seguidores consideraron a la empresa como un sistema cerrado, es decir, un sistema en donde el conjunto de sus problemas y soluciones nace y se genera dentro de la empresa, y no le atribuyeron ninguna influencia al exterior.

Direcciones electrónicas

<http://www.monografias.com/trabajos/evoteoadmin/evoteoadmin.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>

<http://www.cohums.ohio-state.edu/history/courses/hist563/fwt5-29.htm>

Bibliografía de la Unidad



Unidad 4. Teoría clásica de la Administración (Henry Fayol)

Temario de la unidad

4. Teoría clásica de la administración (Henri Fayol)

4.1 Biografía y publicaciones

4.2 Aportaciones a la administración

4.2.1 Universalidad de la administración

4.2.2 Definición de las áreas funcionales

4.2.3 Modelo del proceso administrativo

4.2.4 Principios de la administración

4.2.5 Perfil del administrador

Introducción

La teoría clásica de la administración, llamada también corriente fayolista en honor a su creador Henry Fayol, se distinguió por su enfoque sistémico integral, es decir, sus estudios abarcaron todas las esferas de la empresa, ya que para Fayol era muy importante tanto vender como producir, financiarse como asegurar los bienes de una empresa. En fin, la organización y sus componentes se consideraban como un gran sistema interdependiente, como clientes internos.

Para Fayol, el obrero al igual que el gerente eran seres humanos, y era necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo. La teoría clásica fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar un conocimiento, una ciencia sólida para ser enseñada más tarde en todos los niveles de la educación. Se necesitaban jefes en las empresas, pero jefes que realmente asimilaran las responsabilidades de un grupo de trabajadores, jefes que supieran dirigir al igual que planear sus actividades, jefes con un gran soporte de conocimientos tanto de su área como de la práctica administrativa y que a la vez contaran con juicios y conductas dignas de una autoridad.



La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Es decir, una estructura de principios administrativos (14 en general), un estudio de las funciones de una empresa, el perfil idóneo de un gerente y su relación con la función que desempeña, y una filosofía completa de la práctica administrativa como ciencia y como materia académica en instituciones de enseñanza. Esto fue lo que nos heredó el pionero francés de la administración que, junto con la teoría científica de la administración de Taylor, formó un sólido conocimiento de la administración durante muchas décadas.

4.1. Biografía y publicaciones

Biografía

Henry Fayol, ingeniero francés, nació en Constantinopla en 1841. Desempeñó puestos importantes en diversas sociedades de su especialidad. Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años en la Escuela de minas de Saint-Etienne e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera donde desarrolló toda su carrera. A los 25 años fue nombrado Gerente de minas, y a los 47 asumió la Gerencia general de la compañía *Commantry Fourchambaut et Decazeville*. Cuando fue nombrado Administrador general, la empresa estaba a un paso de la bancarrota; 30 años después era uno de los consorcios más poderosos de Francia. Dedicó su juventud al estudio de la organización y al de los conceptos de eficiencia y racionalidad, llegando a crear una verdadera doctrina que más tarde se denominaría “fayolismo”.



Fayol demandó una ciencia que, independientemente que fuese aplicada a la necesidad de crear buenos jefes, también guiara los senderos de todo aquello que funciona con objetivos: Iglesia, escuelas, instituciones lucrativas y civiles, el hogar y el individuo mismo.

Contar con una doctrina era imprescindible, ya que su ausencia daba rienda al libre albedrío de los dirigentes y causaba ciertas ineficiencias e injusticias. Se solicitaban buenos jefes en todos los órdenes de actividad social y su definición fue tarea preponderante.

Fayol enfatizaba la importancia de su doctrina administrativa calificándola no como un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los directivos de la empresa, sino como una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social. Sus principios marcan no sólo un concepto de estructura, sino también buscan un concepto de humanismo y de coordinación de recursos en la organización y, sobre todo, un concepto de universalidad en su implantación.

El fayolismo es la marca francesa del nuevo pensamiento administrativo. Abrió las puertas al desarrollo de la escuela funcional y trajo claridad a los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fayol empleó sus últimos años de vida en la tarea de demostrar que con previsión científica y métodos adecuados de gerencia los resultados satisfactorios eran inevitables.

Publicaciones

En 1916 publicó su famoso libro *Administración industrial y general*. Otra importante obra suya es *Teoría general del Estado*, que se conoce muy poco en México. Asimismo, publicó importantes conferencias en el boletín de la Sociedad industrial minera de Francia, como “La organización administrativa” y “La importancia de la función administrativa”. Fayol también escribió diversos artículos sobre la forma de combatir incendios en las minas, realizó diversas investigaciones en el campo de la ingeniería metalúrgica y la formación geológica.



4.2. Aportaciones a la administración

- I. Destacó la universalidad de la administración.
- II. Creó el primer modelo de proceso administrativo.
- III. Generó los 14 principios generales de la administración.
- IV. Destacó la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y universidades.
- V. Definió las áreas funcionales de la organización.
- VI. Diseñó el perfil de los administradores de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos existentes en la organización.

A continuación analizaremos cada una de las principales aportaciones de Fayol.

4.2.1. Universalidad de la administración

Para Fayol, la administración es una actividad común para cualquier tipo de negocio, organizaciones lucrativas y no lucrativas, organismos políticos, deportivos, religiosos o de diversión, etc., y juega un papel muy importante en la sociedad. Toda empresa necesita aplicar una metodología en sus actos, y el proceso administrativo es sin duda esa metodología que se exige para la solución de los problemas que surgen en cualquier organización. Esta universalidad se manifiesta no sólo en el concepto de estructura social, sino también en la estructura interna de los organismos, es decir, la administración es universal porque se maneja en todos los niveles internos de la organización.

4.2.2. Definición de las áreas funcionales

Fayol, en su análisis funcional y sistémico de las organizaciones, encontró ciertas “operaciones” que se repetían en cualquier tipo de empresas, las cuales eran necesarias para el logro de sus objetivos. Más tarde, este estudio se tradujo en un análisis más profundo respecto a la división de trabajo dentro de las organizaciones



actuales. A continuación mencionaremos los grupos correspondientes a esas operaciones importantes que Fayol estudió en su momento.

Operaciones o áreas de la organización	Función específica
Técnica.	Elaboración de los productos o servicios.
Comercial.	Comprar y vender.
Financiera.	Obtiene y aplica el capital necesario.
Seguridad.	Salvaguardar los bienes.
Contabilidad.	Genera información sobre la situación económica.
Funciones administrativas.	Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones anteriores.

4.2.3. Modelo del proceso administrativo

Según Fayol, la función administrativa está estructurada por cinco componentes:

Previsión.	Define un programa de acción.
Organización.	Construye una estructura dual de trabajo.
Dirección.	Encauza todos los esfuerzos al objetivo en común.
Coordinación.	Armoniza todas las actividades del negocio.
Control.	Comprueba los resultados con base en lo planeado.

Estos cinco componentes van a integrar lo que actualmente conocemos como proceso administrativo. Este modelo, creado por Henry Fayol e inspirado en el método científico, tenía como objetivo crear una herramienta con un alto grado de investigación y pensamiento sistematizado.

El proceso administrativo de Fayol ha sido un modelo a seguir por generaciones. Hasta la fecha, invariablemente todos los autores que han escrito



sobre el tema han adoptado las fases o pasos que describe Fayol. La única etapa que ha sufrido cambio en su denominación ha sido la de dirección; algunos autores le llaman ejecución, otros la denominan comando o implementación, etc., pero en contenido sigue siendo la misma etapa.

Otra observación es que los autores que estudian dicho proceso lo han dividido, de acuerdo con su criterio, en tres, cuatro, cinco o seis etapas; pero es sólo el grado de análisis del proceso. Al final veremos que aunque el autor marque tres o seis etapas, el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, actualmente la división cuatripartita es la más aceptada: planeación, organización, dirección y control.

A continuación analizaremos cada una de las etapas o fases que componen el primer modelo del proceso administrativo creado por el ingeniero Henry Fayol.

Previsión

Prever significa, para Fayol, calcular el porvenir y prepararlo; prever ya es obrar. Se manifiesta a través de un programa de acción, o sea la línea de conducta a seguir, los medios que se han de emplear. Es una especie de cuadro hacia el futuro en el que los acontecimientos próximos están vislumbrados con cierta claridad. Este programa de acción se encuentra asegurado en primera instancia con la definición del objetivo.

El programa de acción se basa en:

- a) Los recursos de la empresa.
- b) La naturaleza e importancia de las operaciones en curso.
- c) Las posibilidades futuras; y, en parte, de las condiciones técnicas, comerciales y financieras.

El programa de acción es indispensable; los hay simples o complejos, de corta o larga duración. Existen algunas características generales para elaborar un buen programa de acción; por ejemplo, la unidad de programa, esto significa que no se puede aplicar más que un programa a la vez. La acción directiva debe ser continua; el programa debe ser bastante flexible y preciso.



Organización

Esta etapa del proceso administrativo proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y organización social. Construye una estructura dual (material y humana) para conseguir los objetivos generales. Analiza y estudia cada uno de los niveles jerárquicos, su función y su método de trabajo. Define que un buen gobernante es un buen administrador; por lo tanto, un buen jefe debe ser un administrador. Según Fayol, la persona o grupo que se encarga de la organización tiene 15 responsabilidades, las cuales mencionamos a continuación.

1. Cuidar que el programa de acción esté maduramente preparado y firmemente ejecutado.
2. Cuidar que el organismo social y el material se encuentren en relación con el objeto, los recursos y las necesidades de la empresa.
3. Establecer una dirección única y competente.
4. Concertar las acciones, coordinar los esfuerzos.
5. Formular decisiones claras y precisas.
6. Contribuir a un buen reclutamiento de personal.
7. Definir claramente las funciones.
8. Fomentar la iniciativa y la responsabilidad.
9. Remunerar equitativamente.
10. Imponer sanciones contra faltas y errores.
11. Observancia de la disciplina.
12. Cuidar que los intereses particulares estén subordinados al interés de la empresa.
13. Poner especial atención a la unidad de mando.
14. Vigilar el orden material y el orden social (supervisión).
15. Tener todo bajo control.



Las cualidades y conocimientos deseables en todos los grandes jefes de empresa son los siguientes:

1. Salud y vigor físico.
2. Inteligencia y vigor intelectual.
3. Cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía y, si hay lugar a ello, audacia y valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general.
4. Sólida cultura general.
5. Capacidad administrativa: habilidad para articular programas de acción, parte de manejo de hombres, armonía de actos, nociones generales de todas las funciones esenciales.

Dirección

Conduce la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales. Encauza todos los esfuerzos de los subordinados hacia el objetivo en común. Subordina los intereses del grupo de trabajadores a los intereses de la empresa.

El arte de dirigir se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la administración. Se manifiesta tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

El jefe encargado de una dirección debe:

1. Conocer a fondo su personal.
2. Eliminar a los incapaces.
3. Estar bien informado en cuanto a los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.
4. Dar un buen ejemplo.
5. Conducir inspecciones periódicas del cuerpo social ayudándose con cuadros sinópticos (cartas organizacionales).



6. Reunir a sus principales colaboradores en conferencias en que se prepare la unidad de dirección y la convergencia de esfuerzos.
7. No dejarse absorber por los detalles.
8. Promover en el personal la iniciativa y el empeño.

Coordinación

Armoniza todas las actividades del negocio, facilita el trabajo y sus resultados. Sincroniza cosas y acciones en las proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.

La coordinación de los servicios de cada uno de los departamentos implica ver a éstos como clientes internos y, por lo tanto, responsabilizarse por sus acciones para no crear ineficiencias en todos los niveles. Es importante generar juntas periódicas (semanales o quincenales) con el fin de no simplemente utilizarlas como un medio de crear los planes de trabajo, sino de escuchar y resaltar todo lo bueno y malo que sucede dentro de la empresa.

Control

Consiste en una verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, a los actos.

A las personas que llevan a cabo esta tarea se les llama verificadores o inspectores. El buen verificador debe ser competente e imparcial. El ser competente no necesita demostración, ya que tiene un don para juzgar acerca de la calidad de un objeto, del valor de un procedimiento de fabricación, de la claridad de los escritos, etc. Para ser imparcial debe contarse con una conciencia recta, además debe existir una completa independencia del interventor respecto al intervenido. El control es sospechoso cuando el interventor depende en un grado cualquiera del intervenido.



4.2.4. Principios de la administración

La función administrativa es el elemento esencial para el logro de resultados con la máxima eficiencia y su acción recae sobre el cuerpo social de la empresa, es decir, sobre los individuos que la componen. La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican casi invariablemente de principios, de leyes o de reglas.

No hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa, todo ello es cuestión de medida. Cuando se emplea un principio difícilmente se vuelve a utilizar de manera similar en otra situación, ya que influyen varios elementos externos: el o los tipos de personas, circunstancias diversas, culturas, juicios etc. Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Se trata de saber utilizarlos y hay que tener mesura e inteligencia, experiencia y decisión para no crear conflictos y malas interpretaciones.

Existe un sinnúmero de principios emanados de la práctica administrativa; pero todo va en función al medio administrativo en que estemos trabajando y las condiciones en que se presenten. A continuación enumeraremos un grupo de principios universales que nos servirán de base para crear ciertos lineamientos de conducta en nuestra práctica administrativa.

1. *División de trabajo*

Es un acto de orden natural que tiene por objeto llegar a producir más con el mismo esfuerzo; asimismo, permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Se aplica a todos los trabajos en los cuales se involucra un número *equis* de personas que requieren varias clases de capacidades. Trae como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.



2. *La autoridad*

Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe a la autoridad sin la responsabilidad. La autoridad es un corolario de la responsabilidad. Se distinguen, en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal, hecha de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, dotes de mando, servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.

3. *La disciplina*

La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

4. *Unidad de mando*

Un subordinado debe recibir órdenes sólo de un superior; este principio es de autoridad única.

5. *Unidad de dirección*

Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no se deriva de ésta.

6. *Subordinación del interés particular al interés general*

El interés de un subordinado o de un grupo de subordinados no debe prevalecer sobre el interés de la empresa; esto significa que el interés de la familia debe predominar sobre el interés de los miembros. Se deben hacer a un lado la ambición, el egoísmo, la pereza y todas las pasiones humanas que afectan el desarrollo de una organización. Sin duda, es una lucha continua que hay que sostener.



La organización, para que pueda lograr esta situación, solicita firmeza y buen ejemplo de sus jefes. Las reuniones de trabajo deben ser lo más equitativas que sea posible y debe existir una vigilancia estrecha para solucionar conflictos y prever situaciones adversas.

7. Remuneración del personal

Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución. La remuneración del personal es el precio del servicio prestado.

Los diversos modos de retribución en uso para los obreros son:

- a) Pago por jornada.
- b) Por tareas.
- c) Por destajo.

Todo ello con el beneficio de subsidios, primas y recompensas extras para motivar al personal.

8. Centralización

Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización. En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible; en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales y esto no permite centralizar la toma de decisiones.

9. Jerarquía o cadena escalar

Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad; pero lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa.



10. Orden

Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; lo mismo se utiliza para la fórmula de orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Es importante este principio, ya que evitará pérdidas de tiempo y materiales siempre y cuando se haya planeado y asegurado su lugar predeterminado; si éste no se cumple, entonces el orden es aparente. El orden aparente crea malos hábitos y ciega al gerente.

Por el contrario, en algunas situaciones existe un desorden aparente, pero en realidad es un orden, de acuerdo con la necesidad del usuario. Por ejemplo, en el escritorio de un gerente puede haber muchos papeles diseminados y esto nos daría una apariencia de desorden; pero si nos propusiéramos “ayudarlo” y “ordenamos” su escritorio, entonces veríamos que cuando él buscara algo, seguro no encontraría nada en “su lugar”. El orden perfecto supone un lugar juiciosamente elegido; el orden aparente no es más que una imagen falsa o imperfecta del orden real.

11. Equidad

La equidad no exige ni la energía ni el rigor. Exige en la aplicación mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad. El deseo de equidad y el deseo de igualdad son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato con el personal. La equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

12. Estabilidad del personal

La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización. La excesiva rotación de personal es una inversión cara que nunca se recobra.



13. *Iniciativa*

Es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar. La organización debe ser lo más flexible y permeable posible, así sus elementos podrán tener la convicción de manifestarse.

14. *Unión del personal o espíritu de equipo*

“La unión hace la fuerza” es un dicho muy antiguo, pero en realidad es la única fórmula para que un equipo de trabajo logre sus objetivos. La empresa debe trabajar al unísono, como una sola alma y por un mismo objetivo. Cuando exista esa coordinación, seguramente estaremos hablando de una organización en especial. La armonía y la unión entre personas constituyen grandes fuerzas para la organización. Es necesario hacer uso de los controles para asegurar un orden, pero no abusemos de ellos porque entonces lo único que lograremos será una división de opiniones y, por ende, fomentaremos la división del personal.

El poder de la unión no se manifiesta sólo por los felices efectos de la armonía reinante entre los elementos de una empresa. Los convenios comerciales, los sindicatos, las asociaciones de todas clases desempeñan un papel considerable en el manejo de los negocios y, en consecuencia, en la cohesión de sus elementos. Evitar las frustraciones del trabajador también implica la creación de un equipo con espíritu.

4.2.5. Perfil del administrador

Fayol definió un conjunto de cualidades y conocimientos que debe cumplir el personal de la empresa. Estas cualidades y conocimientos están subdivididos de la siguiente manera: cualidades físicas, intelectuales y morales, cultura, conocimientos especiales y experiencia.

La importancia de cada uno de los elementos que componen la capacidad está en relación con la naturaleza y la trascendencia de la función. En las empresas artesanales, donde todas las funciones (comerciales, técnicas, de seguridad,



contables, financieras y administrativas) se concentran en una o dos personas, la extensión de las capacidades necesarias es evidentemente reducida.

En todo género de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, y la capacidad esencial de los altos jefes es la capacidad administrativa. En resumen, el perfil deseado en los grandes jefes, gerentes o directores de una empresa es:

1. Cualidades físicas: salud, vigor físico.
2. Cualidades intelectuales: aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectual.
3. Cualidades morales: voluntad reflexiva, energía, firmeza, perseverancia, audacia, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
4. Cultura general: nociones diversas que no son del dominio exclusivo de la función ejercida.
5. Capacidad administrativa:

Previsión. Habilidad para crear y articular el programa de acción.

Organización. Saber constituir el cuerpo social.

Dirección. Arte de manejar a los hombres.

Coordinación. Armonizar los actos, hacer que coincidan los esfuerzos.

Control. Comprobar y verificar lo planeado contra los resultados. Análisis de datos y elaboración estándares para determinar correcciones (si es que se requieren).

6. Conocimientos especiales. Conciene exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc. Es decir, un administrador que se esté desarrollando en el área de mercadotecnia deberá capacitarse en asuntos de mercadeo, medios de publicidad, intermediarios, productos, etcétera.
7. Experiencia. Conocimiento que deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.



Direcciones electrónicas

<http://www.lib.uwo.ca/business/fayol.html>

<http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml>

Bibliografía de la Unidad



Unidad 5. Diferentes escuelas de la Administración

Temario de la unidad

5. Diferentes escuelas de la administración
 - 5.1 Relaciones humanas: generalidades
 - 5.2 Estructuralista: generalidades
 - 5.3 Sistemas: generalidades
 - 5.4 Cuantitativa: generalidades
 - 5.5 Neo-humano-relacionismo: generalidades

5.1. Relaciones humanas: generalidades

La teoría de las relaciones humanas, llamada también la corriente humanística de la administración, tuvo como objeto principal de estudio al individuo. La administración científica fue considerada como un estilo autocrático de trabajo, presentándose la necesidad de humanizar más el proceso productivo y, por ende, a la organización. Hubo eventos importantes que marcaron el origen de la llamada corriente humanística de la administración; por ejemplo, el desarrollo de las ciencias humanas, específicamente de la psicología y la sociología. Éstas tuvieron como objetivo demostrar lo absurdo e inadecuado del sistema de trabajo de la práctica científica de la administración. Destacados psicólogos de la época realizaron muchos estudios en el campo empresarial. Algunos de estos estudiosos fueron Kurt Lewin, John Dewey, George Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger, Robert Tannenbaum, etc. Todos ellos crearon polémica con sus teorías, pero sin duda Elton Mayo ha sido el autor más estudiado académicamente por los tópicos administrativos. En 1927 llevó a cabo un estudio en la fábrica *Western Electric Company*, situada en el barrio Hawthorne, en los suburbios de Chicago. El estudio consistió en determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros, con base en la producción. Dicho estudio creó un ambiente de desconcierto, ya que los resultados eran afectados por variables de tipo psicológico; con el fin de neutralizarlos, se determinó



prolongar la investigación hasta 1932. En esta última fase se lograron importantes conclusiones: se observó la necesidad del trabajador por ser reconocido, tanto por la empresa como por sus compañeros, esto generaba mayor empatía y ayuda mutua; se desarrollaron grupos de trabajo, tanto formales como informales; por último, se desarrolló un concepto de liderazgo y se trabajó con objetivos comunes. Por primera vez, el individuo ocupa un lugar preponderante en la organización y sirve de base para vislumbrar un estilo gerencial más democrático y participativo en las empresas. Sin duda, el contenido del cargo y los aspectos emocionales, al igual que las recompensas y sanciones sociales, forman parte del mundo del trabajador y son éstos los que le permiten adecuarse a las normas formales de trabajo, creando así un binomio importante que se proyecta en algo llamado *productividad*.

Mary Parker Follet es considerada dentro del pensamiento administrativo como una de las precursoras más importantes de la escuela de las relaciones humanas. Entre sus escritos más importantes resaltan *El nuevo Estado* (1918), la organización en grupos como solución para el gobierno popular, y *Experiencia creativa* (1924). En 1925 dictó las conferencias “Los principios psicológicos en la administración de los negocios” y “El poder con la gente”. Fue partidaria de la práctica democrática y participativa de la administración; humanizó conceptos como autoridad y liderazgo; exhortó al Estado y a la dirección de las empresas a bajar al nivel de las necesidades de la sociedad y el trabajador.

5.2. La escuela estructuralista: generalidades

El estructuralismo parte de una serie de estudios llevados a cabo por destacados sociólogos respecto al análisis de las relaciones sociales, el sistema social global y la interdependencia entre las diferentes organizaciones, que llegan a concretar y caracterizar una serie de elementos afines a todas las organizaciones. Esta serie de estudios se centra en los siguientes puntos fundamentales:



- Los objetivos de la organización. Es importante la participación de los miembros para definir los objetivos. Analizar los objetivos opuestos y la minoría que definen los objetivos. Incluir en su estudio los objetivos abstractos y concretos.
- Tipología de las organizaciones. Define diferentes tipos de organización basada en los fines y objetivos, en la estructura de la organización, en el encaje de las organizaciones dentro del sistema global, social y económico, etcétera.
- Las relaciones sociales dentro de la organización. Estudios de las múltiples interrelaciones que se dan dentro de la organización, las relaciones entre los individuos, entre éstos y los grupos, entre éstos y los demás grupos, y estos últimos con las organizaciones. Estas relaciones determinan la estructura de la unidad económica y dentro de esta estructura se reflejan los intereses, las actitudes y necesidades de cada uno de los miembros y grupos dentro de una organización.
- Analiza los elementos formales e informales de la organización, así como la relación que existe entre ellos.
- La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización, es decir, toda la dinámica social que se produce dentro de una unidad productiva analizando a ésta como una organización.
- La organización y su relación con el medio ambiente social. Es la primera corriente del pensamiento administrativo que sitúa a la organización dentro de un contexto social y económico determinado. Auxilia al administrador a entender los fenómenos y relaciones que se producen dentro de la organización y sus alrededores. Deja atrás el concepto de empresa como un ente aislado, lleva a cabo un estudio de las organizaciones de todo tipo, que no sólo es crítico sino también comparativo, y las relaciones que guardan entre sí.
- Los estructuralistas dirigen su análisis a todos los niveles de la organización. Con esto rebasan a Taylor y a Mayo, que son más específicos.
- Estudian todo tipo de estímulos: materiales, sociales y ambientales; la interdependencia de los mismos y su influencia mutua. Aquí se produce una



síntesis en cuanto a la teoría de incentivos económicos e incentivos sociales y ambientales de Taylor y Mayo, respectivamente.

- Los conflictos en la organización. Entre las aportaciones prácticas y concretas de esta corriente se encuentran su teoría sobre el conflicto, el desarrollo de una serie de técnicas, procedimientos y mecanismos para suavizar los conflictos de la organización.

Autores más representativos del estructuralismo: Renate Mayntz, Amitai Etzioni, Ralph Dahrendorf, Max Weber.

5.3. La teoría general de sistemas: generalidades

La teoría general de sistemas (T. G. S.) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy publicados entre 1950 y 1968, en los cuales asegura que no hay elemento físico o químico independiente, ya que todos están integrados en unidades relativamente interdependientes. El trabajo del administrador, desde un punto de vista sistémico, es no perder de vista el aspecto integral de la organización, es decir, que para desarrollar la capacidad de abstracción en la solución de los problemas es necesario concebir a la empresa como una cadena de clientes internos: cada uno de los departamentos depende absolutamente del desempeño de los demás y no podrá encontrarse solución final a un problema institucional sin ponderar los efectos en todo el organismo.

Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes con el fin de lograr un objetivo en común. Este logro, o el resultado que se obtenga, debe ser más evidente que el que lograría cada uno de los elementos en forma independiente; producto de esta práctica encontramos conceptos como sinergia, *empowerment*, equipos autorregulados, etcétera.

La T. G. S. se fundamenta en tres premisas fundamentales: 1) Los sistemas existen dentro de sistemas, 2) Los sistemas son abiertos, 3) Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Los límites o fronteras entre un sistema y su ambiente generan ciertas arbitrariedades. En este sentido, hay dos características



básicas de un sistema: a) Propósito u objetivo, b) Globalismo o totalidad. Los sistemas, independientemente de que están conformados por los elementos, partes u objetos que los representan, también están caracterizados por las relaciones y por ciertos parámetros. Estos últimos se consideran como constantes arbitrarias que determinan el valor dimensional de un sistema en específico. Los parámetros de los sistemas son entrada o insumo, procesamiento o transformación, salida, resultado o producto, retroalimentación y ambiente.

Los sistemas pueden clasificarse de acuerdo con ciertos criterios:

- A) Por su constitución, pueden ser físicos o abstractos.
- B) Por su naturaleza, pueden ser cerrados o abiertos.
- C) Por su respuesta, pueden ser pasivos, activos y reactivos.
- D) Por su movilidad interna, pueden ser estáticos, dinámicos y homeotáticos.
- E) Por la predeterminación de su funcionamiento, pueden ser probabilísticos y determinísticos.
- F) Por su grado de dependencia, pueden ser dependientes, independientes e interdependientes.

La teoría general de sistemas ha generado una serie de modelos administrativos con el fin de implementar los principios básicos del sistema en la organización. A continuación mencionaremos dichos modelos.

- a) Modelo de Kast y Rosenzweig. Estos autores describen a la organización como un modelo de sistema abierto. La organización está compuesta por cinco subsistemas: técnico, de metas y valores, estructural, psicosocial y administrativo.
- b) Modelo sociotécnico de Tavistock. El Instituto Tavistock, a través de sus investigadores, realizó estudios respecto a las repercusiones de cambios tecnológicos sobre la productividad en los sistemas productivos. En dichos estudios se observó una gran interdependencia de los sistemas tecnológicos con los sociales; además, generó sorpresa la influencia de



los grupos sociales y la defensa de sus propios intereses. Con base en estos estudios, se elaboró el concepto de sistema sociotécnico.

- c) El modelo de Katz y Kahn. Estos autores reafirman el concepto de que la organización se considera como un sistema abierto, analizan en su modelo conceptos de funcionamiento cíclico, entropía negativa, procesos de codificación, homeostasis dinámica, equifinalidad, entre otros.

5.4. Escuela cuantitativa: generalidades

Ya sea que se trate del sector privado o del público, una de las funciones principales de un administrador es resolver problemas; es decir, los administradores son quienes deben resolver los problemas. Se dé cuenta de ello o no, el administrador tiene la tarea de resolver problemas a través de la construcción o planteamiento de modelos. La construcción de modelos es un medio que permite a los administradores analizar y estudiar problemas, así como también examinar diferentes alternativas.

La administración como ciencia exige rigurosos métodos de evaluación y comprobación respecto a sus teorías, y un instrumento de gran valía son los modelos matemáticos que de ellas emanan. Los modelos matemáticos generan escenarios o situaciones reales que obedecen a determinadas leyes o regularidades y que, en un momento dado, ayudan al gerente en la toma de decisiones.

Esta escuela tiene cuantiosos antecedentes universales y múltiples aplicaciones en la vida actual. En 1654, Pascal sentó las bases de la teoría de la probabilidad; en 1801, Gauss publicó la teoría del número, donde perfeccionó los estudios de Pascal, los de distribución de frecuencias, así como en las actuales aplicaciones de la administración de la calidad e investigación de operaciones en problemas de líneas de espera en instituciones bancarias, entre otras.

La teoría matemática surgió en la administración a partir de ciertos sucesos importantes:

1. Los trabajos sobre la teoría de los juegos de von Neumann y Morgenstern (1947).



2. El estudio del proceso de decisión, de Herbert Simon.
3. La existencia de decisiones cuantitativas o también llamadas decisiones programables.
4. El nacimiento y desarrollo de la era de la información o llamada también era de las computadoras.

La teoría matemática aplicada a las organizaciones fue el resultado final de la aplicación de la investigación de operaciones en proyectos y técnicas militares. La toma de decisiones es realmente el punto central del enfoque cuantitativo, es decir, de la teoría matemática. La toma de decisiones se puede abordar desde dos perspectivas: del proceso y del problema.

5.5. Neo-humano-relacionismo: generalidades

El neo-humano-relacionismo, también llamado teoría del comportamiento (teoría behaviorista), se define como el análisis o estudio del enfoque del comportamiento organizacional. Las ciencias del comportamiento han ejercido una gran influencia sobre la teoría administrativa y trabajan bajo los supuestos de que el individuo es un animal dotado de necesidades, con un sistema psíquico y capaz de comunicarse. El hombre se caracteriza por un patrón dual de conducta: puede cooperar, pero también puede competir con los otros hombres cuando sus intereses individuales se ven afectados o distanciados por otros.

Para explicar el comportamiento organizacional, esta teoría se fundamenta en el estudio de la conducta individual de las personas, y para poder explicar ésta, se hace necesario realizar un estudio sobre la motivación humana. Esta última es uno de los temas fundamentales de la teoría del neo-humano-relacionismo. Así, es fundamental elaborar un estudio respecto a las necesidades del ser humano, el cual está inmerso en un sinfín de necesidades complejas y diferenciadas, que orientan y dinamizan el comportamiento humano en dirección a ciertos objetivos personales.



Los principales exponentes de la teoría del comportamiento son:

a) *Abraham H. Maslow.*

Abraham H. Maslow (1908-1970), psicólogo y consultor norteamericano, fue uno de los mayores especialistas en el estudio de la motivación humana. En su obra *Motivation and personality*, destaca su teoría de la jerarquía de las necesidades. Maslow nos plantea una jerarquía de necesidades, según la cual las necesidades humanas están organizadas por niveles en un orden de importancia y de influencia. Esta teoría se puede visualizar como una pirámide: en la base se encuentran las necesidades fisiológicas o necesidades inferiores, y en la cima las necesidades de autorrealización o necesidades elevadas. En el orden correspondiente tenemos que existen necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Según Maslow, las personas pueden quedarse en un nivel durante mucho tiempo, es más, pueden regresar de un nivel superior a un nivel inferior.

b) *Frederick Herzberg.*

Frederick Herzberg, otro investigador importante de esta corriente administrativa, es autor de la teoría de los dos factores, también conocida como teoría dual de la motivación. El objetivo principal de esta teoría es explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. De esta manera, Herzberg concluyó que el descontento y la satisfacción del trabajo surgen de dos grupos independientes de factores: los higiénicos o extrínsecos y los motivacionales o intrínsecos.

Los factores higiénicos son aquellos que están fuera del control de las personas porque son administrados y decididos por la empresa. Los principales factores higiénicos son el salario, beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión, reglamentos internos, etcétera. Cuando estos factores son óptimos sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Y cuando son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados. Además, son esencialmente profilácticos y preventivos; evitan la



insatisfacción, pero no provocan la satisfacción. Se les llama también factores de insatisfacción por estar más relacionados con ésta.

Los factores motivacionales son aquéllos que están bajo el control del trabajador, puesto que tienen que ver con lo que hace o desempeña. Además, involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, responsabilidad, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan la satisfacción de las personas; cuando son precarios, la evitan. Por estar ligados a la satisfacción del individuo, se les denomina factores de satisfacción. Para que el individuo se sienta motivado por su trabajo y, en consecuencia, sea más creativo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”. Éste consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción personal, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual.

c) *Douglas M. McGregor.*

Por último, Douglas M. McGregor, uno de los más famosos investigadores en el MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) de la conducta humana de la administración, escribió *El lado humano de la empresa*, y en esta obra se dio a la tarea de comparar dos estilos antagónicos de administrar. Por un lado, un estilo basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista y pragmática (le dio el nombre de teoría X); por otro, un estilo de dirección basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano, donde considera al individuo como un ser consciente y sagaz frente a sus responsabilidades (teoría Y). Las dos diferentes tendencias que prevalecen en la administración, provienen de dos distintas suposiciones acerca de la conducta de las personas.



Direcciones electrónicas

http://www.accel-team.com/motivation/hawthorne_01.html

<http://www-math.cc.utexas.edu/coc/journalism/SOURCE/j363/lewin.html>

<http://www.monografias.com/trabajos/tgralsis/tgralsis.shtml>

<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc044.htm>

<http://strix.ciens.ucv.ve/~matcomp/io/io.html>

<http://www.eumed.net/coursecon/economistas/Maslow.htm>

<http://www.teclaredo.edu.mx/unidad2/t2.htm>

Bibliografía de la Unidad



Unidad 6. La administración en México y la teoría organizacional

Temario de la unidad

- 6. La administración en México y la teoría organizacional
 - 6.1 La administración en México
 - 6.1.1 Características
 - 6.1.2 Objetivos
 - 6.2 La Teoría organizacional y la práctica administrativa
 - 6.2.1 Conceptos
 - 6.2.2 Características

6.1. La administración en México

La administración es universal; existe en todas las sociedades; es aplicable a todas las economías, sean éstas emergentes, de primer mundo, sustentables, subdesarrolladas, etc. La denominación de los países y sus sociedades no es lo importante; las características esenciales serán el estilo de organización y la administración que practican. Y México no es la excepción. Vivimos en un mosaico de economías: desde las más primitivas en áreas geográficas muy apartadas, hasta aquéllas en las que se han implantado las más avanzadas experiencias administrativas a nivel mundial.

La administración, además de ser universal, actualmente es considerada como una necesidad básica, de supervivencia. Toda sociedad demanda estabilidad y orden, por lo tanto necesita administrar sus recursos y coordinar su esfuerzo colectivo para lograr sus fines. Realizar un estudio de la administración mexicana supone estudiar a las organizaciones nacionales y entender sus diferencias respecto a otras culturas, ya que cada país define un estilo de organización, de producción, de comercialización e incluso de trabajo. Sólo si conocemos nuestros hábitos y



costumbres, podemos mejorar y crecer, no como otros países, sino de acuerdo con nuestras necesidades. Si un país con nuestras características desea salir del subdesarrollo, no lo hará imitando modelos que no le pertenecen, sino descubriendo sus potencialidades y limitaciones, y con ello generará modelos adecuados a sus ambiciones.

6.1.1. Características

México es un país rico, cuyos recursos naturales y humanos son enormes, que ha tenido cientos de oportunidades para convertirse en potencia. Entonces, cabe preguntarse: ¿por qué nunca hemos aprovechado estas oportunidades de desarrollo?, ¿por qué la impunidad y la corrupción, entre otras características negativas, son las noticias del día?, ¿por qué somos impuntuales y nepotistas en nuestras empresas?, ¿cuál es la razón de tanta burocracia en nuestras empresas públicas? Hay muchas preguntas sin respuesta definitiva y sin solución. No obstante, éste ha sido el estilo de administración pública y privada que ha caracterizado internacionalmente a nuestro país. Estas cuestiones, sin duda, tienen una raíz social y cultural.

Ahora bien, entre las realidades contextuales de las empresas mexicanas encontramos las siguientes características: a) La dependencia tecnológica y la importación de insumos, b) El continuo estrechamiento del mercado interno, c) El uso parcial de la capacidad instalada en la industria, el creciente estancamiento agrario, d) La política individualista, e) La insuficiente infraestructura. Y, por si todo esto fuera poco, un gobierno paternalista, corrupto, insaciable cobrador de impuestos y con escasa aceptación pública y empresarial.

Así, poco se ha hecho por mejorar la posición competitiva del país en el ámbito internacional. Las instituciones educativas han adoptado ciegamente técnicas de otros países; por otro lado, la mayoría de las organizaciones grandes y medianas han preferido los esquemas mecánicos de la administración burocrática heredada de los países más desarrollados. Además, el trabajo familiar, la relación aprendiz-



maestro, la organización artesanal, son elementos que pueden dar ciertas ventajas competitivas a las empresas del país y no se aprovechan adecuadamente.

El estudio de las organizaciones en México se ha caracterizado tradicionalmente por la utilización de esquemas teóricos generados en los países industrializados cuya correspondencia con formaciones sociales diferentes ha suscitado, hasta la fecha, sólo intentos aislados de reflexión. Nuestro país apenas se está iniciando en las etapas críticas y creativas (de la adopción y adaptación, a la producción de conocimiento propio).

En América Latina, la educación de los administradores se introdujo por primera vez en Brasil, México y Colombia. La influencia estadounidense se descubre tanto en los métodos educativos como en la bibliografía.

El retraso de México se debe a la existencia de una economía todavía agrícola, la concentración del poder económico en pocas familias y el reforzamiento del control familiar en las organizaciones económicas. El talento administrativo se ha obtenido de fuentes familiares, lo que ha obstaculizado el desarrollo de los profesionales de la administración.

6.1.2. Objetivos

México tiene un proyecto económico de enormes dimensiones: modernizar, desarrollar y hacer competitivas al 98% de sus empresas o, mejor dicho, a cerca de millón y medio de empresas micro, pequeñas y medianas que en la mayor parte de los casos se encuentran lejos de los objetivos de modernización económica del programa de gobierno.

Los objetivos de la administración mexicana tienden a la búsqueda de un cambio saludable. Urge ampliar la base de poder y la comunicación en las organizaciones, “achatando” estas últimas para favorecer la participación y, sobre todo, buscando medios apropiados a la cultura para elevar la calidad y la productividad de las organizaciones. Los empresarios y administradores de las



organizaciones tradicionales empiezan a fomentar profundas reformas en sus estrategias de administración, a fin de abatir sus costosas e ineficientes burocracias.

Para la administración moderna es necesario dirigir la teoría administrativa y organizacional hacia paradigmas menos rígidos. Tomando como base que en los últimos 20 años hemos pasado:

- ◆ Del crecimiento al decrecimiento y a la decadencia económicos.
- ◆ De la abundancia relativa a la escasez crónica de recursos para la producción.
- ◆ Del consenso a la diferencia y el conflicto sociales.

Por tanto, los retos actuales para el administrador profesional son:

- Lo impredecible de la conducta humana.
- La escasez de los recursos humanos y materiales.
- La dificultad de hacer compatibles los objetivos organizacionales, tanto para los directivos como para los trabajadores.
- La satisfacción de las expectativas y necesidades de los miembros de las organizaciones.
- La turbulencia del ambiente en todos sus componentes: sociales, económicos, políticos, culturales, psicológicos y ambientales.
- El compromiso con la calidad de vida de los mexicanos.
- La solución a conflictos sociales y el mejoramiento ecológico de nuestro país.

6.2. La teoría organizacional y la práctica administrativa

6.2.1. Conceptos

La práctica administrativa ha sido definida en las últimas décadas por la profesión de licenciado en administración. Esta profesión tuvo su origen en la necesidad de tener gente capacitada en las técnicas de administración para guiar a las organizaciones y que a la vez participara directa o indirectamente en sus operaciones. Antiguamente, esta profesión, por su denominación, parecía que delimitaba su acción a los problemas de las empresas. Al profesionista, en los años cincuenta del siglo pasado,



se le denominaba licenciado en administración de empresas. Esto iba en contra de su aplicación social, ya que la palabra empresa en nuestro país ha sido tomada como sinónimo de iniciativa privada, limitando así, grande y gravemente, que un profesional con estas características pueda manejar las técnicas administrativas y sus medios de estudio e investigación para aplicarlos en otras esferas de la actividad social, que no sean exclusivas del sector privado. El 10 de abril de 1973 por fin fue aceptada la petición de los profesionistas en ser reconocidos como licenciados en administración.

Las primeras escuelas en México que impartieron los estudios referentes a la administración, nacieron gracias a las donaciones de grandes empresarios. Es posible pensar que estas donaciones no fueron espontáneas, por el contrario, era imperativo que los empresarios de aquella época cuidaran de sus negocios, y para ello capacitar a sus hijos y a la gente idónea era lo más acertado a sus necesidades y objetivos.

En 1943, el Instituto Tecnológico de Monterrey inició los primeros cursos en nuestro país y los llamó de “negocios”. La denominación de esta profesión tuvo como antecedente el hecho de que en Estados Unidos se impartía una carrera similar, denominada *Bachelor's Degree in Business Administration*, que en español se traducía como “administración de negocios”. Más tarde, en 1947, el Instituto Tecnológico de México abrió sus puertas a la carrera de Administración de negocios. Por su parte, la UNAM, a través de la Escuela Nacional de Comercio y Administración (actualmente, FCA), inició en 1957 los cursos para la carrera de Licenciado en administración de empresas; en este año, la Universidad Iberoamericana estableció la carrera con el mismo nombre.

6.2.2. Características

La labor en la sociedad de la teoría organizacional y la práctica administrativa desde sus orígenes ha sido de servicio en cuanto pone sus conocimientos al servicio de las empresas y del Estado, para que mediante la aplicación de los mismos se logre una



mayor efectividad. Igualmente, en su labor cumple una función social, puesto que si consideramos que los recursos siempre son escasos, sobre todo en un país en desarrollo como el nuestro, y que lograr su mejor aprovechamiento se traduce en último término en mayor producción, mayor desarrollo y mayores oportunidades de trabajo. La labor de la administración es lograr un beneficio importante aunque no cuantificable de aportaciones al desarrollo del país, y este mismo beneficio se derrama indirectamente entre los miembros de la comunidad.

La administración como ciencia ha generado en nuestro país un gran número de obras en las últimas cuatro décadas. Como profesores y como alumnos hemos asimilado variados temas y ángulos del orbe administrativo. Entre los esfuerzos para formular un modelo propio de organización se encuentran el libro *Administración de recursos humanos*, de Fernando Arias Galicia, y la compilación de Viviana B. de Márquez sobre *La dinámica de la empresa mexicana*, dentro de la UNAM y el Instituto Politécnico Nacional.

Algunas instituciones reconocidas por su aportación a la administración son la Facultad de Contaduría y Administración, la Facultad de Química, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, el IPADE, el ITESM, la Fundación Mexicana de Calidad Total, el Instituto Nacional de Administración Pública, el Centro de Investigación y Docencia Económicas, la Universidad Autónoma Metropolitana; estudios extranjeros como el trabajo de Flavia Derossi, *El empresario mexicano*; los análisis críticos no funcionalistas de Eduardo Ibarra y Luis Montaña, *Ensayos críticos para el estudio de organizaciones en México*, elaborados normalmente desde la perspectiva de las ciencias sociales. A continuación haremos mención de algunos tópicos clásicos de la teoría organizacional en México.

Agustín Reyes Ponce, 1960. Escribe obras con un gran contenido didáctico y de nivel universitario. Entre sus obras destacan *Administración de empresas*, *Administración por objetivos*, *Administración de personal*, *Análisis de puestos*. Su obra está inmersa en la identificación de la ciencia administrativa dentro del contexto social y multidisciplinario. Analiza concienzudamente el proceso administrativo, toma



como referencia el modelo de seis fases. El contenido de sus obras trasciende en lo didáctico, metodológico y sencillo.

Isaac Guzmán Valdivia, 1961. En sus obras refleja una forma no muy diferente de analizar la práctica administrativa, pero sí tajante en lo que se refiere a trabajar con principios. El autor visualiza la transformación del estudio de la administración: en un principio centrado en los recursos que rodean al hombre, más tarde en los procesos, y por último en las personas. Este último proceso es el que predomina en la administración moderna. La administración es considerada como un medio y no como un fin. El autor pensaba que era imperativo (en su época) analizar hasta qué punto hemos sido influidos por las teorías organizacionales extranjeras, y cuál sería el modelo que apoyara nuestra realidad, no copiarlo, sino entenderlo e implementar aquellos elementos que puedan ayudarnos a construir uno con las características para nuestras necesidades. Para ello, comencemos por reconocer las obligaciones de parte del Estado y de la iniciativa privada. Entre sus obras están *La ciencia de la administración* y *Las reflexiones de la administración*. Más que textos didácticos, son obras de carácter reflexivo para futuras generaciones.

Francisco Laris Casillas, 1966. C. P. y L. A. E. Poseedor de una formación universitaria, su principal obra, *Administración integral*, es un texto con características didácticas y pedagógicas. Analiza de manera general los antecedentes de la práctica administrativa y dedica algunos párrafos a la administración moderna y su representante principal, Taylor. En lo que se refiere al estudio de la práctica administrativa en México, analiza dichas contribuciones desde el periodo prehispánico hasta antes de la Revolución mexicana. Se detiene en la eterna discusión del matiz científico, técnico y artístico de esta nueva disciplina, así como en los principios que la rigen. Por último, desarrolla un estudio del proceso administrativo, y las etapas que menciona en su modelo son la planeación, organización, integración, dirección y control.

José Antonio Fernández Arena, 1967. Crea un trabajo literario extenso respecto a la ciencia social (como él la llama) de la administración. Sus obras más importantes son *Introducción a la administración*, *El proceso administrativo* y



Principios administrativos. Maestro desde 1960 en la Facultad de Contaduría y Administración, ha sido director de la misma facultad, así como presidente de la Asociación de Escuelas de la especialidad en México y Latinoamérica.

Desarrolla en sus obras un estudio de la administración desde una perspectiva histórica, así como un análisis de la empresa y sus funciones básicas de operación: la producción, la mercadotecnia y el estudio de los recursos humanos. Realiza un análisis de la influencia del individuo en las organizaciones. El modelo de proceso administrativo que él maneja consta de tres fases: planeación, implementación y control. La administración es en sí misma una estructura de principios, y a través de éstos analiza los conceptos fundamentales de la práctica administrativa.

Adalberto Ríos Szalay y Andrés Paniagua Aduna, 1977. Estos autores retoman en sus escritos dos de los conceptos más importantes en el estudio de la administración moderna: sus orígenes y su importancia como profesión dentro de la sociedad. *Orígenes y perspectivas de la administración* es un documento con el objetivo de estudiar y comprender a la administración moderna. Analiza los orígenes de esta ciencia, retoma el estudio de las escuelas más importantes del pensamiento administrativo y genera ciertas reflexiones al incluir estudios interesantes respecto a la profesión de la administración en México y sus perspectivas ante las necesidades del país.

Actualmente, la teoría organizacional mexicana ha permitido la entrada a nuevas corrientes administrativas, tales como la reingeniería, el *outsourcing*, *Jamming*, *downsizing* y muchas otras corrientes que analizaremos más adelante. Difícilmente encontraremos hoy una buena obra que nos hable respecto a la práctica administrativa de estas corrientes en nuestra patria; si la suerte nos acompaña, lo más que podemos hacer será revisar algunos artículos que nos hablan de su aparición. Pero la pregunta sigue en el aire: ¿nuestras micro, pequeñas y medianas empresas realmente tendrán acceso a este tipo de teoría organizacional o simplemente es una moda elitista, de la que sólo los catedráticos e investigadores del ramo saben de su existencia?



Direcciones electrónicas

http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema4_1.htm

<http://members.es.tripod.de/montoya/admonver11.html>

Bibliografía de la Unidad



Unidad 7. Áreas funcionales

Temario de la unidad

- 7. Áreas funcionales
 - 7.1 Área de producción
 - 7.1.1 Funciones genéricas
 - 7.2 Área de mercadotecnia
 - 7.2.1 Funciones genéricas
 - 7.3 Área de finanzas
 - 7.3.1 Funciones genéricas
 - 7.4 Área de personal
 - 7.4.1 Funciones genéricas
 - 7.5 Área de adquisiciones y abastecimiento
 - 7.5.1 Funciones genéricas

7. Áreas funcionales

7.1. Área de producción

La función de producción es un área particularmente necesaria dentro de una empresa. En una institución que está orientada hacia la manufactura de un producto, ya sea de consumo o de capital, la función técnica se identifica casi sin dificultad como una función de ingeniería, en cualquiera de sus ramas o especialidades. Por otro lado, cuando la organización produce servicios, gran parte de éstos requiere de manera directa o indirecta de alguna rama de la ingeniería que ocupe la posición de la función técnica. Es muy cierto que en algunas instituciones, como en las del deporte, artísticas, sociales etc., la función técnica se identificará con alguna otra ciencia, arte o disciplina.

Hemos hablado sobre dos conceptos interesantes: ingeniería y producción. Entonces surge de inmediato una pregunta: ¿es lo mismo ingeniería de producción y



administración de la producción? La respuesta tajante es no. A pesar de que hay áreas considerables de interés mutuo, en términos generales el ingeniero de producción se encarga de diseñar el equipo físico, en tanto que el gerente de producción se ocupa en organizar el uso del equipo y de los demás recursos, como son el dinero, el personal y materiales diversos.

Producir es el acto de transformar la materia prima en un bien, ya sea tangible o intangible, pero ésta es sólo una parte de todo el proceso gerencial que controla el área de producción.

7.1.1. Funciones genéricas

Para comprender de manera más específica el funcionamiento del área de producción de una empresa, es necesario dividirla, como ya vimos con anterioridad. La división que utilizaremos es arbitraria, pero nos servirá para entender sus áreas de responsabilidad.

Ingeniería del producto

El producto es la razón de ser del área de producción, es el resultado más palpable de la interrelación entre la mercadotecnia y producción. La ingeniería se puede definir como “la actividad humana y profesional de implementar el conocimiento científico para lograr la conversión eficiente de los recursos naturales en beneficio de la humanidad”. Esta tarea requiere de las siguientes subfunciones: investigación, desarrollo, diseño, construcción, estudio y medición del trabajo, estudio de métodos, fabricación y reparación de herramientas y equipo.

Ingeniería de la planta

Diseño, aprobación, instalación, supervisión, mantenimiento y servicios referentes al buen funcionamiento de la planta para la fabricación del producto. También tiene como funciones el mejoramiento y la modernización, así como la seguridad y protección de las instalaciones físicas y el equipo utilizado para producir un producto



o proporcionar un servicio. Entre las subfunciones de esta área mencionaremos las siguientes: mantenimiento, control del equipo de la planta, servicios auxiliares y operación.

Manufactura

Es el área encargada de elaborar productos para la venta, transformando su forma, composición o combinación de materiales, partes o subensambles. Dentro de esta área encontramos las siguientes subfunciones: talleres de subensambles y de ensamble final, áreas de reparación y servicios, almacenes para materia prima, así como productos terminados.

Departamento de control de calidad

Esta área establece límites de aceptación en las características del producto y reporta el grado en que éstas se están cumpliendo. Las funciones que genera esta área son las siguientes:

Métodos de control. Determinan formas de prevenir o limitar desperfectos (defectos) no aceptables en los productos, partes o subensambles.

Medidas de control. Mantienen la precisión de medida en los instrumentos utilizados en las actividades de inspección.

Inspección y pruebas. Conducen el análisis y las medidas de control, rechazan productos.

Departamento de compras

También llamado de adquisiciones y abastecimiento. Generalmente lo encontramos dentro de la estructura funcional del área de producción de una micro, pequeña y mediana empresa. En particular, consideraremos a esta función como un área de responsabilidad y de suma importancia para cualquier organización. Por lo tanto, su



análisis exige un apartado más adelante como área funcional, al mismo nivel de finanzas, recursos humanos o mercadotecnia.

7.2. Área de mercadotecnia

Todos los negocios, reducidos a sus aspectos básicos, sólo desempeñan dos funciones: crear un producto o servicio y comercializarlo. La mercadotecnia se puede definir como la actividad humana encaminada a satisfacer las necesidades y deseos por medio del proceso de intercambio. Éste se realiza cuando hay por lo menos dos partes, cada una con algo que ofrecer a la otra. En casi todo el mundo, el intercambio suele consistir en que una parte ofrece dinero a otra a cambio de un bien o servicio. Esto se consigue al aplicar el llamado principio de “adecuación”, es decir, tratar de conseguir los bienes o servicios de las personas más indicadas, procurando a la vez que las circunstancias de tiempo, lugar y precio sean satisfactorias. Una empresa no puede prescindir en absoluto del intercambio, pues su supervivencia depende de éste.

El punto de partida de la mercadotecnia es determinar las necesidades y deseos humanos. El concepto de mercadotecnia se puede poner en práctica por medio de la llamada mezcla mercadológica: plaza, precio, promoción y producto. Cualquier compañía está irremediamente condenada al fracaso si no la considera dentro de su estrategia agresiva de trabajo.

Las actividades que implica la mercadotecnia contribuyen, en forma directa o indirecta, a la venta de los productos de una empresa. Así, no sólo ayudan a ésta a vender sus productos ya conocidos, sino también crean oportunidades para realizar innovaciones en ellos. Esto permite satisfacer en forma más completa las cambiantes necesidades de los consumidores.

7.2.1. Funciones genéricas

Mencionaremos a continuación los departamentos esenciales que conforman la estructura funcional de esta área.



Investigación de mercados

La responsabilidad principal de este departamento es crear un proceso sistemático de obtención de información, con la finalidad de servir a la gerencia a tomar decisiones para señalar planes y objetivos del área mercadológica.

Planeación y desarrollo de productos

La responsabilidad de este departamento es preparar, de acuerdo con las normas y procedimientos aprobados por la dirección, los proyectos para el desarrollo de nuevos productos; así como analizar, estudiar y sugerir innovaciones en la línea actual, según la necesidad de ventas, de mercado o de competencia.

Ventas

Este departamento tiene como objetivo desarrollar la fuerza de ventas de la empresa a través de los canales de distribución establecidos, para lograr la transferencia de productos y servicios de acuerdo con políticas y métodos definidos. Asimismo, tiene a su cargo la elaboración de los planes de acción por productos, clientes, zonas y vendedores.

Promoción

Le corresponde mantener siempre activo el contacto empresa-cliente-consumidores mediante una acción que contribuya a crear, estimular y sostener la imagen de la empresa y sus productos, para facilitar el desarrollo de una más productiva actividad de ventas.

Publicidad

Es el departamento que tiene como función principal realizar estudios y campañas para la presentación y promoción de productos, servicios, ideas o imágenes que consideren necesidades de la empresa y las exigencias del mercado. Además,



coordina contactos con agencias para el desarrollo de campañas, selección de temas, estrategias y medios de comunicación (radio, T.V., cine, revistas, exteriores, etcétera).

Reparto

Tiene la responsabilidad de llevar un control del almacenamiento y traslado de las mercancías hasta el cliente o consumidor final, según sea el caso, así como de organizar los embalajes y el despacho de acuerdo con pedidos, y planear la utilización más eficiente de los medios de transporte.

7.3. Área de finanzas

En la administración de cualquier organización productiva o de servicios es indispensable tomar dos decisiones fundamentales en lo que a dinero se refiere: la inversión y el financiamiento, sin importar si la empresa es de nueva creación o se trata de una evaluación de las ya existentes.

Es inevitable hablar de dinero en nuestra vida contemporánea. Nada, absolutamente nada, se realiza en esta sociedad en que vivimos sin el “amo” dinero: nacer, estudiar, divertirse, alimentarse, morir... Todo tiene un costo.

Actualmente, la empresa debe enfrentar innumerables situaciones de dinero, es decir, que sus problemas u obligaciones dentro de la sociedad no simplemente se reducen al aspecto mercadológico, de relaciones laborales o ingeniería del producto, sino que también tiene que planear, vigilar y hacer rendir sus recursos económicos (su dinero). Y para ello cuenta con un área llamada finanzas. El concepto de finanzas lo podemos definir de la siguiente manera: es la función dentro de la organización que tiene como objetivos la obtención y aplicación de los recursos financieros.

La estructura financiera consiste en los diferentes capitales de que dispone la empresa y el empleo que hace de ellos. La comparación del grado de exigibilidad de las partidas del pasivo con el grado de liquidez de las partidas del activo permite



determinar las relaciones existentes entre los capitales de distintas procedencias y la naturaleza de su aprovechamiento, así como también juzgar si la estructura financiera está equilibrada o no.

Las actividades del administrador financiero en una empresa pueden evaluarse con base en los estados financieros básicos de la misma. Sus tres funciones primarias son:

1. Planeación y análisis financieros.
2. Determinación de la estructura de activos.
3. Manejo de la estructura financiera.

7.3.1. Funciones genéricas

A continuación analizaremos la estructura organizacional del departamento de finanzas.

Gerencia de finanzas

Ocupa un lugar importante en la empresa, ya que en la actualidad no sólo debe llevar un registro actualizado de las operaciones pasadas, sino que participa en los pronósticos de las operaciones y en una planeación hacia el futuro.

El ejecutivo en finanzas profundamente involucrado en la administración del capital de trabajo incluye actividades como crédito y cobranza, sistemas contables y operaciones, contactos con bancos y preparación de presupuestos, entre otras. Así, podemos dividir el área de finanzas en dos grandes funciones: contraloría y tesorería.

Contraloría

En este departamento se llevan a cabo las siguientes funciones:

- a) Planeación para el control.



- b) Información e interpretación de los resultados de operación de la situación financiera.
- c) Administración de impuestos.
- d) Informes al gobierno.
- e) Coordinación de la auditoría interna.
- f) Protección de los activos de la empresa.
- g) La nómina.

Tesorería

En este departamento se llevan a cabo las siguientes funciones:

- a) Establece programas para la obtención de capital.
- b) Mantiene un mercado adecuado para los valores de la mercancía.
- c) Mantiene las fuentes adecuadas de préstamos, es decir, guarda relaciones con los bancos.
- d) Se responsabiliza en el aspecto financiero de las transacciones con bienes raíces.
- e) Controla el crédito y la cobranza de las cuentas a favor de la compañía.
- f) Determina la mejor opción para invertir los fondos de la compañía.
- g) Formulación de los presupuestos de efectivo.
- h) Administración de seguros y fondos de pensión.

Comités de finanzas

Este tipo de organización está conformado por ejecutivos *seniors* con distintas habilidades y experiencias que establecen políticas generales y toman decisiones de gran importancia.

7.4. Área de personal

“La raíz es el hombre”. Ésta es una frase que nos dice todo, por ende, cualquier análisis que pretenda hacerse de la empresa, de su organización y sus objetivos,



pasa necesariamente por la investigación de la conducta humana involucrada. El directivo debe estar consciente de que los colaboradores son la esencia de toda la organización empresarial, y que su cuidado, o su descuido, puede ser la causa del éxito o fracaso de sí mismo o de la empresa. Un directivo, igual que una empresa, es tan grande como su equipo de colaboradores. Éstos pueden ser un recurso o una amenaza, una inversión o un gasto, una solución o un problema; en fin, pueden ser la causa de su prosperidad o su debacle. Peter Drucker, el gran gurú contemporáneo de la administración, nos dice lo siguiente: “La empresa es una organización humana construida o derrumbada por la calidad de su gente”. Con esto nos adelantamos a opinar que un buen directivo debe contar con cuatro grandes habilidades en el campo de los recursos humanos: la de seleccionar, la de capacitar, la adiestrar, así como la de motivar a su personal. El recurso humano es como los diamantes: difíciles de encontrar, difíciles de pulir y difíciles de conservar.

7.4.1. Funciones genéricas

Principales funciones del área de personal: el maestro Arias Galicia maneja los siguientes departamentos con las consecuentes funciones y subfunciones del área.

Empleo

Es el departamento que tiene por objetivo lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo con una planeación de recursos humanos. Dicha función está respaldada por un adecuado proceso de reclutamiento, selección, inducción e integración del personal, así como la promoción, vencimiento de contrato de trabajo y transferencia del mismo. Además, es el departamento que tiene el primer y el último contacto con el personal que trabaja en la empresa.

Administración de sueldos y salarios

Es su responsabilidad que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo con el esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.



La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización.

Relaciones laborales

Es el departamento que tiene como responsabilidad principal lograr que las relaciones existentes entre la dirección y el personal (como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador) sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes. En él encontramos las siguientes subfunciones: comunicación, contratación colectiva, disciplina, motivación, desarrollo del personal y entrenamiento.

Servicios al personal

Este departamento tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados con su seguridad y bienestar personal. Las funciones principales por desarrollar en esta área son las siguientes actividades: recreativas, seguridad, protección y vigilancia.

Planeación de recursos humanos

Este departamento tiene como objetivo realizar estudios tendientes a la proyección de las necesidades de la organización en el renglón del personal, con sus consecuentes requerimientos de programas de capacitación y desarrollo.

7.5. Área de adquisiciones y abastecimiento

Antes era conocida como el departamento de compras. Esta área de responsabilidad ha evolucionado desde una simple función de oficina hasta un



concepto estratégico de la empresa como área funcional, ya que debemos considerar que, en algunos productos, de cada peso vendido, 30 ó 40% de sus costos de producción se encuentra en los materiales comprados. Esta situación exige a la empresa contar no sólo con un personal altamente capacitado en el área de finanzas o mercadotecnia para obtener las mejores utilidades, sino también que sea un personal suficientemente capacitado para abastecer a la empresa con suministros de alta calidad y a un bajo precio; una disminución de 3% en los costos de las compras podría aumentar 25% de utilidad.

La organización requiere de todo tipo de insumos para trabajar: servicios bancarios, seguros contra siniestros, muebles, equipos de reparto, maquinaria, productos naturales (agua, madera), algún químico especial, equipos de seguridad, etc. Todos ellos intervienen directa o indirectamente en el producto o servicio que ofrece la organización y se necesita adquirirlos o comprarlos en forma prevista o rutinaria. En este momento cabe hacerse la pregunta: ¿por qué cambió el concepto de compras si, de hecho, todo lo que necesito lo tengo que comprar al de adquisiciones y abastecimiento? Para dar respuesta, diferenciaremos todo aquello que se compra o se adquiere en dos grandes tipos: el primer tipo comprende a los elementos o insumos que se requieran para la elaboración, desarrollo y venta del producto o servicio y al cual llamaremos abastecimiento; por ejemplo, una panadería necesita de diesel o gas, harina, huevos, aceite, etc., para elaborar pan. Ahora bien, existen unas segundas compras a las que llamaremos adquisiciones y son todos los elementos o insumos que la empresa utiliza para desarrollar sus funciones y que no tienen que ver directamente con el producto o servicio; por ejemplo, un *frigo*bar, muebles para la sala de espera del gerente, cuadros, macetas o esculturas para ornato, etcétera.

7.5.1. Funciones genéricas

En la estructura funcional de esta área encontramos, de manera general, los siguientes departamentos con sus respectivas funciones.



Investigación sobre materiales y compras

Este departamento se encarga de la recopilación, clasificación y análisis de los datos necesarios para encontrar materiales alternativos; además, debe predecir el abastecimiento, la demanda y el precio de los principales artículos comprados, y efectuar el análisis de los costos del vendedor y sus capacidades.

Departamento de compras

Es el área que se encarga de adquirir para la empresa todo tipo de insumos, materiales y accesorios que se necesitan para la realización de los objetivos, con base en la clase y la cantidad fijada por los programas de producción, el control de inventarios, ingeniería, mantenimiento y cualquier otro departamento o función que requiera materiales. También tiene entre sus responsabilidades la función de venta de desecho, equipo obsoleto y materiales recuperados.

Almacenes

Esta función controla físicamente, y mantiene, todos los artículos inventariados. Se deben establecer resguardos físicos adecuados para proteger los artículos de algún daño, desuso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios defectuosos y a robos. Los registros se deben mantener, lo cual facilita la localización inmediata de los artículos.

Control de inventarios

La función de control de inventarios tiene la responsabilidad de conservar los registros detallados de partes y materiales utilizados en el proceso de producción. Se mantienen en orden los registros de partes y materiales y se realizan inventarios físicos periódicos para verificar y ajustar los registros. Los requerimientos de material determinados por el control de producción son comprobados contra los registros del inventario antes que las necesidades detalladas de requisiciones se envíen al departamento de compras. Además, este departamento tiene la responsabilidad de



controlar los materiales ajenos a producción, tales como herramientas prescindibles, artículos de oficina, de mantenimiento, de reparación y de operación.

Recepción

El departamento de recepción tiene la responsabilidad del manejo físico de los embarques que ingresan y de su identificación, así como de la verificación de las cantidades, la preparación de los informes y de la ruta del material hasta el lugar de utilización o de almacenamiento.

Tráfico

Este departamento tiene como responsabilidad la selección de transporte, la documentación de los embarques, el estudio de los servicios y precios del transporte, seguimiento de los embarques, revisión y aprobación de los pagos por cargos de transporte y la evaluación del desempeño del transportista. El análisis de tráfico se encarga de establecer el costo total de transportación, incluyendo la carga y descarga, los métodos de empaque, el tiempo en tránsito, hurtos y otras pérdidas.

Bibliografía de la Unidad



Unidad 8. Proceso administrativo

Temario detallado

8. Proceso administrativo

8.1 El proceso administrativo

8.1.1 Concepto y características

8.1.2 Naturaleza

8.1.3 Principios

8.2 La planeación y su aplicación en las áreas funcionales

8.2.1 Naturaleza y propósito

8.2.2 Conceptos básicos

8.2.2.1 Objetivos

8.2.2.1.1 Tipos y clasificación

8.2.2.1.2 Medición, jerarquía e integración

8.2.2.1.3 Guía para la formulación

8.2.2.1.4 Metas: definición, características y clasificación

8.2.2.2 Políticas

8.2.2.2.1 Definición

8.2.2.2.2 Características

8.2.2.3 Programas

8.2.2.3.1 Definición

8.2.2.3.2 Características

8.2.2.3.3 Clasificación

8.2.2.4 Procedimientos

8.2.2.4.1 Definición

8.2.2.4.2 Características

8.2.2.5 Presupuestos

8.2.2.5.1 Definición

8.2.2.5.2 Características



- 8.2.2.5.3 Clasificación
 - 8.2.2.6 Proyectos
 - 8.2.2.6.1 Definición
 - 8.2.2.6.2 Características
 - 8.2.2.6.3 Clasificación
 - 8.2.2.7 Toma de decisiones
 - 8.2.2.7.1 Definición
 - 8.2.2.7.2 Características
 - 8.2.3 Tipos de planes
 - 8.2.3.1 Planeación estratégica
 - 8.2.3.2 Planeación táctica u operativa
 - 8.2.4 Herramientas y técnicas de planeación
- 8.3 La organización y su aplicación en las áreas funcionales
 - 8.3.1 Naturaleza y propósito
 - 8.3.2 Conceptos básicos
 - 8.3.2.1 Organizar
 - 8.3.2.2 Estructura de la organización
 - 8.3.2.3 Diseño de la organización
 - 8.3.2.4 El proceso de organizar
 - 8.3.3 Principios generales de la organización
 - 8.3.3.1 División del trabajo
 - 8.3.3.2 Departamentalización
 - 8.3.3.3 Jerarquización
 - 8.3.3.4 Línea de mando o autoridad
 - 8.3.3.5 Autoridad funcional
 - 8.3.3.6 Unidad de mando
 - 8.3.3.7 Autoridad
 - 8.3.3.8 Responsabilidad
 - 8.3.3.9 Tramo de control



- 8.3.3.10 Coordinación
- 8.3.3.11 Comunicación
- 8.3.3.12 Delegación
- 8.3.3.13 Centralización, descentralización, desconcentración
- 8.3.4 Diseño de la organización
 - 8.3.4.1 Perspectiva de contingencia
 - 8.3.4.2 Opciones para el diseño
 - 8.3.4.2.1 Por función
 - 8.3.4.2.2 Por producto
 - 8.3.4.2.3 Por área geográfica
 - 8.3.4.2.4 Por clientes
 - 8.3.4.2.5 Por proceso de fabricación
 - 8.3.4.2.6 Matricial
- 8.4 La dirección y su aplicación en las áreas funcionales
 - 8.4.1 Naturaleza y propósito
 - 8.4.2 Conceptos y principios básicos
 - 8.4.2.1 Delegación de autoridad
 - 8.4.2.1.1 Definición e importancia
 - 8.4.2.1.2 Proceso de delegación de la autoridad
 - 8.4.2.2 Liderazgo
 - 8.4.2.2.1 Definición e importancia
 - 8.4.2.2.2 Teorías principales
 - 8.4.2.2.2.1 Teoría de rasgos
 - 8.4.2.2.2.2 Modelo de Blake y Mouton
 - 8.4.2.2.2.3 Modelo de contingencias
 - 8.4.2.2.2.4 Modelo situacional
 - 8.4.2.2.2.5 Camino–meta
 - 8.4.2.3 Motivación
 - 8.4.2.3.1 Definición e importancia



- 8.4.2.3.2 Teorías principales
 - 8.4.2.3.2.1 Abraham Maslow
 - 8.4.2.3.2.2 David McClelland
 - 8.4.2.3.2.3 Frederick Herzberg
 - 8.4.2.3.2.4 Vroom
- 8.4.2.4 Comunicación
 - 8.4.2.4.1 Definición e importancia
 - 8.4.2.4.2 Proceso
 - 8.4.2.4.3 Barreras
 - 8.4.2.4.4 Comunicación organizacional
 - 8.4.2.4.5 La comunicación en la supervisión
- 8.4.2.5 Toma de decisiones
 - 8.4.2.5.1 Definición e importancia
 - 8.4.2.5.2 Etapas y proceso
- 8.5 Control y su aplicación en las áreas funcionales
 - 8.5.1 Naturaleza y propósito
 - 8.5.2 Conceptos básicos
 - 8.5.3 Proceso del control en las distintas áreas funcionales
 - 8.5.3.1 Medición
 - 8.5.3.2 Comparación
 - 8.5.3.3 Acción administrativa
 - 8.5.4 Tipos de control en las distintas áreas funcionales
 - 8.5.4.1 Control previo
 - 8.5.4.2 Control concurrente
 - 8.5.4.3 Control posterior o de retroalimentación
 - 8.5.4.4 Herramientas de control



8.1. El proceso administrativo

8.1.1. Concepto y características

La administración, como ciencia, exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y en la elaboración de sus teorías, que rompa con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la practica. Éstas son algunas de las características de la administración que da como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica: el método científico, y con ello, la creación de una verdadera estructura de trabajo adecuada a su particular forma de ser: el proceso administrativo.

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador.

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control.

Considerando la importancia de este instrumento, mencionaremos algunas características del proceso administrativo:

- a) El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases o pasos de manera cíclica, es decir, el fin se convierte de nuevo en el principio de la tarea administrativa.



- b) Una de las principales observaciones es que en cualquier modelo que analicemos del proceso administrativo, las fases que invariablemente encontraremos son las de planeación y control.
- c) El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia.
- d) Estimula la innovación y el progreso.
- e) Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial.

8.1.2. Naturaleza

La naturaleza del proceso administrativo se encuentra en su razón de ser, es decir, el proceso nace como una necesidad de explicar y estructurar toda una función administrativa que tiene como objetivo coordinar las demás funciones de la organización. Además, está basada en disciplina, orden, flexibilidad, creatividad y eficiencia.

La disciplina que exige se encuentra en los principios que lo regulan; el orden se manifiesta en la consecución de las fases, nos organiza, nos enseña a pensar y trabajar en un estilo lógico y sistémico en el proceso de decisiones; la flexibilidad, siendo una característica natural de la administración, crea un modelo manejable de trabajo, para amoldarse a las necesidades, cultura organizacional y estilos gerenciales de la organización de que se trate. El proceso administrativo no se debe considerar como una fórmula rígida.

La eficiencia del proceso administrativo no está proyectada exclusivamente para los aspectos de sistemas, procedimientos y maquinaria de una organización. El factor humano es un recurso escaso (mano de obra calificada), con sentimientos y valores, que merece ser tratado como tal. De esto emanan la creatividad y la productividad de una organización.



8.1.3. Principios

Terry y Franklin, en su libro *Principios de administración*, nos definen el concepto de principio: “Se puede definir un principio como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción”. Los principios aplicados a la administración son producto de la sociedad, han sido formulados a partir de años de experiencia y pruebas en todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, grandes o pequeñas. Los principios son básicos pero no absolutos, tienden a reformularse de acuerdo con las condiciones de tiempo y espacio en que se vive. Conforme se lleven a cabo más investigaciones, surgirán nuevos principios administrativos, se modificarán otros y varios serán descartados por no ser más representativos de la práctica administrativa actual.

Del libro del maestro Agustín Reyes Ponce, *Administración moderna*, y tomando como referencia el proceso administrativo de cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control, haremos mención de los principios administrativos aplicables a cada una de las fases del proceso.

Planeación

Principio de previsibilidad. Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que existe siempre el riesgo.

Principio de objetividad. La práctica administrativa debe apoyarse en hechos, y no en opiniones subjetivas.

Principio de la medición. Los objetivos serán más seguros cuanto más podamos apreciarlos cuantitativamente, es decir, que sean susceptibles de medición.

Principio de precisión. Los planes deben elaborarse con la mayor precisión posible, y no con afirmaciones vagas y genéricas, ya que van a regir acciones concretas.

Principio de flexibilidad: Es cierto que debe existir precisión en la elaboración de los planes, pero en su implementación debe haber margen para los cambios que surjan en forma imprevista.



Principio de unidad. Dentro de la organización se elaboran planes en cada una de las áreas de trabajo, pero estos planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe un solo plan general.

Principio de rentabilidad. Todo plan debe redituara una relación favorable de los beneficios que espera respecto a los costos que exige.

Organización

Principio de especialización. El trabajo tiende a dividirse cada vez más en actividades concretas. El individuo reditúa mayor eficiencia, precisión y destreza al responsabilizarlo a una actividad más limitada y concreta. La especialización genera mayor creatividad e iniciativa.

Principio de unidad de mando. Un subordinado recibirá ordenes de un solo jefe.

Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad. Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde a cada jefe dentro de los niveles de la organización, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla.

Principio de dirección-control. A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

Dirección

Principio de coordinación de intereses. Es importante lograr una comunión de intereses particulares y generales dentro de la organización, para el logro de los objetivos.

Principio de impersonalidad del mando. El ejercicio de la autoridad debe verse como producto de una necesidad de todo el organismo, y no como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Principio de la vía jerárquica. Las órdenes, quejas y comunicaciones en general deben seguir los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón, ni en forma constante.

Principio de resolución de conflictos. El conflicto debe resolverse lo más pronto posible, sin lesionar la disciplina y que produzca el menor disgusto de las partes involucradas.



Principio de aprovechamiento de conflictos. El conflicto no es una amenaza; por el contrario, administrativamente se considera como una oportunidad y debe aprovecharse para forzar el encuentro de soluciones.

Control

Principio del carácter administrativo del control. Es necesario distinguir “las operaciones” de control de “la función” de control.

Principio de los estándares. El control es imposible si no se fijan anticipadamente, en forma precisa y cuantitativa, los estándares correspondientes a la operación en turno.

Principio de excepción. El control administrativo es más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto.

8.2. La planeación y su aplicación en las áreas funcionales

8.2.1. Naturaleza y propósito

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y consiste básicamente en actividades que se realizarán en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro.

Planear es proyectar y generar escenarios. La proyección es la base de la percepción; tal como un hombre piensa, así percibe. Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización, y quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución. La planeación tiene por objeto conducir a la organización hacia el estado que desea la dirección de la empresa, mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones. Desde un punto de vista sistémico, la planeación involucra a toda la organización y las decisiones que se toman afectan a todo el sistema; por tal motivo, debe abordarse con un enfoque integral. Dentro de los propósitos de la planeación está el definir al objetivo o camino concreto, siendo esto fundamental para determinar las directrices de una organización; la racionalización de los planes es otro de los



propósitos básicos, ya que permite un juicioso consumo de recursos. Todo plan tiende a ser económico y la organización trabaja con recursos humanos, económicos, técnicos y, sobre todo, con el tiempo siempre encima. Por ello, el mejoramiento de sus bolsillos tiende a ser paralelo al mejoramiento de su cerebro organizacional. Control sin planeación es, simplemente, imposible.

Por último, reconsideraremos varias definiciones de planeación. Según Terry y Franklin: “La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias a fin de realizar los objetivos organizacionales”.

De acuerdo con Ackoff, la planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas, en el cual deben considerarse dos aspectos fundamentales: el proceso determinará *qué* hacer y *cómo* hacerlo antes de que se requiera la acción.

Agustín Reyes Ponce: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo principios, secuencias de operaciones y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”.

Koontz y Wehrich: “La planeación es el proceso gerencial que incluye seleccionar la misión de la organización, los objetivos y las acciones para alcanzarlos, provee de un enfoque racional para lograr los cursos de acción futuros. Genera un espíritu de innovación administrativa”.

Goetz: “Planear es hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido”.

8.2.2. Conceptos básicos

8.2.2.1. Objetivos

La organización que no tiene idea de sus alcances y limitaciones, así como de hasta dónde quiere llegar, tendrá serias dificultades para lograr sus metas. Un objetivo es, entonces, un resultado final, un estado ideal que se pretende alcanzar. Terry y Franklin nos definen el objetivo como la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación. Los objetivos



exigen ser claros y precisos para determinar los escenarios necesarios y los esfuerzos correspondientes al logro de los mismos. Los objetivos mal planteados e inapropiados, lejos de ayudar a la dirección, entorpecen la eficiencia y no permiten lograr la misión de las organizaciones.

Los objetivos son como el hilo que mantiene la unidad entre todos los planes. De ahí la importancia de plantear cabalmente objetivos que motiven, exhorten al triunfo y definan la misión y propósitos de una organización.

8.2.2.1.1. Tipos y clasificación

Al analizar diferentes autores, estudiosos de la práctica administrativa, encontramos que existe una galería inmensa sobre la clasificación de los objetivos. La institución desarrolla sus objetivos con base en renglones estratégicos tales como su misión, proyectos y cultura propia. Analicemos algunos modelos al respecto. El libro *Efectividad gerencial* (Reddin, 1997) nos muestra la siguiente clasificación de los objetivos.

Objetivos normales. Son los que se basan directamente en las áreas de efectividad establecidas para la posición. Son los más importantes dentro de la organización.

Objetivos especiales. Se refieren a los estudios de factibilidad que exploran nuevas áreas, la experimentación de sistemas y procedimientos nuevos; asimismo, se relacionan con la creatividad y formas nuevas de pensamiento.

Objetivos de desarrollo. Son aquellos que tienen que ver con la formación del gerente en sus funciones y pueden referirse a cursos, visitas a plantas, conferencias o a la lectura de libros y publicaciones.

Hicks y Gullet, en su obra *Administración*, desarrollan la siguiente clasificación de los objetivos.

Objetivos de actuación. Son aquellos que se identifican con las tareas de las personas relacionadas con su puesto. Se subdividen a su vez en categorías de rutina, resolución de problemas y de innovación.



Objetivos personales. Los objetivos de desarrollo personal tienen como intención fomentar las habilidades y conocimientos de un individuo.

La siguiente clasificación es la más común, ya que son los objetivos que caracterizan a una organización en cualquier renglón.

Objetivos económicos. Responden a las perspectivas de los inversionistas en cuestión de su dinero, a la vez que satisfacen las necesidades de poder económico de sus trabajadores.

Objetivos sociales. Internamente crean un ambiente agradable de trabajo, desarrollan ética y fomento de valores individuales y organizacionales, satisfacen en todos los valores que debe contener el producto (materia prima, peso, contenido) a una sociedad cada vez más ávida de creaciones y calidad. También ayudan a acabar con el desempleo, desarrollan una apropiada infraestructura de la entidad en que se trabaja, etcétera.

Objetivos políticos. Crean imagen, la alimentan y venden ante sus competidores y la sociedad en general. Promueven enlaces, estrategias que ayuden al desarrollo de la industria en específico, intercambio de información entre empresas, unificación de estándares de calidad y filosofía de trabajo, etcétera.

Objetivos técnicos. Fomentan la educación entre los trabajadores a través de la constante capacitación y promueven cada vez más profesionistas en la línea gerencial de la institución, estimulan la creatividad y el uso de tecnología de punta en su línea de trabajo.

En función del área que abarcan y del tiempo que se establezca pueden ser:

Objetivos estratégicos o generales. Comprenden a toda la empresa y se establecen a largo plazo.

Objetivos tácticos o departamentales. Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto y mediano plazo.

Objetivos operacionales o específicos. Se definen en niveles o secciones específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, son a



corto plazo, responden en función a los objetivos departamentales y generales.

8.2.2.1.2. Medición, jerarquía e integración

Los objetivos forman una jerarquía en el concepto de su elaboración e implementación en la práctica administrativa, y este concepto se puede ilustrar en forma piramidal, desde el objetivo global hasta los objetivos individuales específicos. A continuación, retomando a Koontz y Wehrich, de su libro *Administración, una perspectiva global*, consideraremos la enunciación de los objetivos organizacionales, desde su perspectiva de jerarquía.

- a) Los objetivos socioeconómicos. Es la cúspide, el nivel más alto que persigue una organización; el propósito socioeconómico genera no sólo bienestar a sus propietarios, sino también a los integrantes de la misma.
- b) En segunda instancia se encuentra la misión, que es definida como la razón de ser de las organizaciones. Esta misión es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que deseen colaborar en el desarrollo del negocio.
- c) En tercera instancia tenemos a los objetivos generales de la organización. Son aquellos objetivos integrales que se consideran a largo plazo o estratégicos, que visualizan a la organización como un todo. Dentro de esta clasificación tenemos algunos objetivos planteados, tales como eficiencia organizacional, maximización de utilidades, liderazgo industrial, bienestar del empleado, entre otros.
- d) En siguiente plano tenemos los objetivos de división, que son creados en un área de trabajo definida por cierta especialidad.
- e) Los objetivos de departamento. Este tipo de objetivos tiende a desarrollar metas más específicas de trabajo y tiene mucho que ver con el aspecto operativo de la organización. Los jefes de departamento y los supervisores son los encargados



de elaborar dichos objetivos, ya que son, en teoría, los más experimentados en las funciones y actividades de la organización.

- f) Por último, se encuentran los objetivos individuales. Son aquellos que genera el empleado en su puesto de trabajo y tienen que ver con el desempeño individual, objetivos de desarrollo personal y cumplimiento con estándares de trabajo.

Anteriormente recalcamos el hecho de que un objetivo es una situación esperada que pretende la organización, pero en realidad esta situación tiene que lograrse en forma eficiente, es decir, productivamente en todos los ángulos que se le vean. ¿Cómo saber si fue eficiente o no? Bueno, sencillamente midiéndola. En otras palabras, que el objetivo debe ser susceptible de medición para determinar al final de la faena su eficacia y eficiencia en la consecución de los logros.

Aplicando el principio de medición, podríamos decir que “el objetivo será tanto más seguro cuanto más podamos apreciarlo, no sólo cualitativamente sino en forma cuantitativa o susceptible a medirse”.

Un método de medición es una enunciación clara sobre cómo se debe medir el logro del objetivo; debe buscarse algún método disponible para llevar a cabo dicha medición. En su defecto se agregará alguna expresión como “juicio subjetivo”; es importante evitar esto.

Asimismo, hay que considerar que el instrumento de medición que utilicemos no salga muy caro en relación con los resultados que deseamos obtener.

8.2.2.1.3. Guía para la formulación

¿Quién fija los objetivos?

Los objetivos pueden ser fijados de cuatro modos. En el primero, los objetivos son fijados por el superior para el subordinado, esto es en forma unilateral y parece ser el método más utilizado y tradicional; es como una orden más específica que la usual. El segundo método implica que el superior fije los objetivos y los discuta con su subordinado, esto es que los objetivos se consideran por el momento como tentativas susceptibles a modificaciones y estudios. Sigue existiendo una autoridad



sobre lo “estudiado”, el subordinado se siente presionado a “compartir” las ideas de su jefe y es poco probable que se logre compromiso del subordinado. El tercer método implica fijar los objetivos a través de un binomio superior-asesores; este método es muy utilizado para el establecimiento de los objetivos. Un asesor interno o externo que se entrevista en privado y conjuntamente con el superior y subordinado e instrumenta su acuerdo sobre un conjunto de objetivos y medidas. El subordinado siente que la situación está en dos por uno, es decir, que existen dos autoridades contra él solo. El subordinado y el superior sufren los cambios porque es necesario contar con el asesor en todo el proceso de implementación de los objetivos, por lo tanto, el método tiende a ser muy costoso, ya que un asesor externo es un especialista que no regala su tiempo ni su trabajo. El cuarto método es el de subordinado-superior. El subordinado formula y propone un conjunto de objetivos y elabora una serie de reuniones con su superior para comunicar cuáles son sus objetivos. Con este método, ambos contribuyen en forma equilibrada a los objetivos.

Formulario de registro de objetivos

Considerando la importancia de los objetivos, no es mala idea registrarlos en un formulario con los siguientes siete títulos:

Área de efectividad.

Número de serie.

Objetivo.

Prioridad.

Método de medición.

Programa.

Actuación real.



8.2.2.1.4. Metas: definición, características y clasificación

Paradójicamente, muy pocas veces se escucha la palabra meta dentro de las organizaciones; los libros de texto y de lectura administrativa apenas abarcan este término. Tal vez existan muchas razones para esto, pero lo cierto es que las organizaciones siempre están proponiendo y cumpliendo alguna meta. Todas las organizaciones a las que pertenecemos tienen en común varios elementos, y quizá el más obvio sea una meta o finalidad. Las metas varían en cada caso, según sea el tipo de organización de la que se trate; pero sin una meta no habrá razón para que exista una organización. La palabra meta ha sido empañada, absorbida y empobrecida por el concepto objetivo. Mas, sin duda alguna, este último no sería posible si no lográramos una serie de metas; con esto queremos decir que la meta se considera como una parte proporcional del objetivo. Para obtener un título necesitamos cubrir ciertos créditos, es decir, pasar con calificación aprobatoria las asignaturas del plan de estudios; nuestra meta día a día es aprobar alguna de las 20, 30 ó 50 materias que componen dicho plan. En resumen, meta es todo aquello que deseamos lograr a corto plazo. Hablando desde un punto de vista sistémico, cuando un objetivo se cumple, automáticamente se convierte en una meta, ya que la organización va en busca de nuevos logros.

Según Stoner y Freeman, en su obra llamada *Administración* (1992), las metas son importantes al menos por cuatro razones:

- a) Proporcionan un sentido de dirección.
- b) Permiten enfocar nuestros esfuerzos.
- c) Guían nuestros planes y decisiones.
- d) Ayudan a evaluar nuestro progreso.

Los criterios para clasificar las metas están de acuerdo con los objetivos que persigue la organización. Encontramos que existen metas:

- a) Individuales y organizacionales.
- b) Específicas y generales.
- c) Básicas y extraordinarias.



8.2.2.2. Políticas

8.2.2.2.1. Definición

La organización se encuentra en un estado dinámico, latente dentro de la sociedad. A diario se definen situaciones, algunas poco usuales u otras de índole rutinaria, pero todas estas circunstancias exigen de los agentes una actitud correcta, decidir: ¿cuál acción debe tomarse?, ¿en qué momento y condiciones? Éstas son algunas de las disyuntivas que se le presentan al gerente o a algún otro agente de la organización al tener trato con su personal, proveedores, clientes o *equis* grupo social. Para actuar en conformidad con las condiciones que imperan en la institución o de acuerdo con su cultura organizacional, es necesario auxiliarse con algún recurso, ya sea escrito o simplemente empleado por tradición: las políticas.

Las políticas, de acuerdo con George R. Terry, son: “Una orientación verbal, escrita o implícita, que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general, de la cual se desenvuelve la acción administrativa”. Koontz y Wehrich, por su parte, definen a las políticas como “declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones”.

8.2.2.2.2. Características

Se consideran como características de las políticas los siguientes puntos:

- a) Las políticas se formulan con cierto grado de flexibilidad, son elásticas y dinámicas y requieren interpretación para usarse.
- b) Las políticas pueden vaciarse en una disposición concreta, convirtiéndose en normas.
- c) Las políticas son declaraciones generales para cumplir tres funciones: inspirar, interpretar y suplir normas.
- d) Se formulan en los altos niveles.
- e) Las políticas son un instrumento de descentralización de la autoridad.
- f) Facilitan y agilizan la toma de decisiones.



- g) Con las políticas departamentales se definen los límites de los sectores de la empresa, a la vez que los interrelacionan.
- h) A mayor número de políticas, mayor eficiencia.
- i) Definen el área en la cual deben tomarse decisiones, pero no dan la decisión.
- j) Tienden a ser amplias, dejan lugar para el criterio.
- k) Deben ser consistentes.

8.2.2.3. Programas

8.2.2.3.1. Definición

De acuerdo con Peter Drucker, la administración del tiempo es importantísima. A menos que el tiempo se administre adecuadamente, nada que valga la pena será logrado. El tiempo es un recurso único. Es invisible, indispensable, intangible, irremplazable y, por consiguiente, invaluable. Se encuentra distribuido equitativa y uniformemente.

Si se debe realizar algún trabajo importante, se debe disponer de tiempo suficiente. Es necesario, antes de tomar cualquier iniciativa, establecer la cronología y la prioridad de cada una de las etapas y actividades que debemos cubrir, previamente al resultado final. La programación de actividades nos permite estudiar diversas alternativas y decidir el camino más rápido y económico para lograr un objetivo en concreto.

Koontz y Weihrich definen así a los programas: “Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción”. Por lo general, cuentan con apoyo de presupuestos.

Por su parte, Terry y Franklin definen al programa como: “Un plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para cada uno con el fin de alcanzar los objetivos estipulados”.



8.2.2.3.2. Características

Las características de los programas de trabajo son las siguientes:

- a) El programa es un plan de trabajo, medido y definido cronológicamente.
- b) El programa suministra información e indica estados de avance.
- c) Es un instrumento de orden y aplicable a la división de trabajo.
- d) Desarrollar un programa de trabajo nos permite disminuir costos y tiempos perdidos en el proceso del mismo, aprovechando las holguras correspondientes.
- e) El programa de trabajo va enlazado con los presupuestos del mismo, permitiendo así un análisis más concienzudo de los recursos que utilizaremos.
- f) El programa de trabajo define responsabilidades, evitando duplicidad de esfuerzos.
- g) El programa de trabajo se define más en los niveles tácticos y operativos, ya que éstos exigen experiencia, habilidades y estudios técnicos del mismo.
- h) Los programas coordinan las operaciones de los diversos departamentos dentro de una institución.
- i) Son la base del control.

8.2.2.3.3. Clasificación

Münch y García clasifican los programas en dos grandes rubros:

- Tácticos. Son aquellos que se establecen estrictamente para un área de actividad. Ejemplo: un programa de mercadotecnia dentro del gobierno para reforzar las actitudes de la ciudadanía respecto a los servicios que ofrece.
- Operativos. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que forman un área de actividad. Son más específicos que los programas tácticos. Por ejemplo: un programa de investigación de mercados respecto al estudio de detección de necesidades de la ciudadanía en el momento del pago de sus impuestos.



8.2.2.4. Procedimientos

8.2.2.4.1. Definición

Los procedimientos dentro de una organización son muy importantes. Consideremos a los objetivos como la razón misma de la empresa y a los procedimientos como el medio para lograrlos. El procedimiento nos dice cómo hacer el trabajo, qué proceso usar, así como la información complementaria u observaciones necesarias del mismo. Los procedimientos están orientados hacia las tareas. En muchas ocasiones, se menciona que para poder estandarizar el trabajo dentro de las empresas es necesario elaborar un manual de procedimientos. De esta manera, el subordinado no tendrá que estar preguntando constantemente o, en el peor de los casos, inventar cómo hacerlo; así, el manual de procedimientos es una guía importante de trabajo y de toma de decisiones. Este tipo de documentos (manual de procedimientos) tiene naturaleza de instrucción. Mencionaremos a continuación algunas de las definiciones de los procedimientos.

Víctor Lázaro los define como: “Una serie de funciones, pasos, empleados por la dirección para que su labor o cualquier trabajo, sea desempeñado con mayor eficiencia, efectividad y economía”.

Münch Galindo y García Martínez: “Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que debe seguirse en la realización de un trabajo repetitivo”.

Agustín Reyes Ponce: “Los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa”.

8.2.2.4.2. Características

- a) Los procedimientos son un instrumento de carácter administrativo, y no técnico, como lo son los métodos.
- b) Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, aunque se encuentran en mayor número en los niveles de operación.



- c) Los procedimientos tienden a formar “rutinas” de actividades, y no permiten iniciativa y creatividad por parte de los trabajadores.
- d) Los procedimientos representan el concepto burocrático de una organización bajo la bandera del eficientismo.
- e) Los procedimientos son como “el seccionamiento” funcional de cada acto administrativo.
- f) Los procedimientos siempre se fijan por escrito y, de preferencia, gráficamente.
- g) Los procedimientos generan la especialización y degeneran en la enajenación del trabajo.

8.2.2.5. Presupuestos

8.2.2.5.1. Definición

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: *Pre*, que significa *antes de*, y *Supuesto, hecho*. Por lo tanto, presupuesto significa *antes de lo hecho*.

El concepto de presupuesto ha sido definido por diferentes autores; a continuación daremos una lista con algunos conceptos.

Terry y Franklin: “El presupuesto es un plan de ingresos, de egresos, o de ambos, de dinero, personal, artículos comprados, asuntos de ventas, o de cualquier otra entidad que el gerente crea que al determinar el futuro curso de acción ayudará en los esfuerzos administrativos”.

Guillermo Gómez Ceja: “El presupuesto se considera como un plan de acción financiera para un programa que cubre un periodo definido”.

John J. W. “Es un cálculo inteligentemente preparado de las condiciones mercantiles futuras. Este cálculo tiene que incluir los ingresos, los costos probables y los gastos”.

Joaquín Rodríguez Valencia: “Es una manifestación financiera de los ingresos y gastos estimados. Correspondiente a un periodo determinado”.



En resumen, el presupuesto se reconoce como uno de los planes más importantes de toda institución, ya que representa las expectativas razonables en dinero para un periodo determinado.

8.2.2.5.2. Características

Considerando la importancia del presupuesto como un plan necesario e instrumento vital para la administración de los recursos económicos de toda identidad, es menester recordar algunas de las características que lo distinguen de los demás planes de la organización:

- a) El presupuesto se considera dentro de la planeación administrativa como un plan temporal, ya que está diseñado para un cierto periodo de tiempo.
- b) El presupuesto es un plan cuantificado en unidades monetarias.
- c) Los presupuestos son estados de los ingresos y gastos planeados.
- d) El presupuesto es el margen de acción de toda institución, salirse de él es generar un descontrol sistémico; se debe elaborar con criterio y elasticidad.
- e) Los presupuestos se usan ampliamente por parte de los gerentes para planear, vigilar, evaluar y controlar varias actividades y operaciones en todos los niveles de una organización.
- f) El presupuesto sirve como estándar de desempeño.
- g) El uso de los presupuestos exige a la organización que elabore sus objetivos con mayor claridad y mensurabilidad que de costumbre, porque los gerentes se ven obligados a desarrollar y declarar objetivos alcanzables para las unidades organizacionales.
- h) El presupuesto es frío, mide eficiencia organizacional, pero no personal.



8.2.2.5.3. Clasificación

La mayor parte de las organizaciones opera un presupuesto para cada una de sus principales actividades. Así, tenemos el uso de presupuesto de ventas, de producción, de capital, de efectivo, de materias primas, etc. Aunque se pretenda estudiar a cada uno de estos presupuestos como unidades separadas y distintas, en realidad forman parte de un sistema integrador. Dentro de las organizaciones existen diferentes tipos de presupuestos; enseguida mencionaremos algunos de ellos.

- a) Presupuesto de ventas. Proporciona una estimación de la cantidad y el origen de los ingresos esperados.
- b) Presupuesto de gastos. Proporciona detalles para la distribución de varios gastos, tales como de ventas, generales y administración.
- c) Presupuesto de efectivo. Pronostica el flujo de los ingresos y egresos en efectivo.
- d) Presupuesto de capital. Define las inversiones específicas para oficina, planta, equipo, maquinaria, inventarios y demás partidas de activo.
- e) Presupuesto de producción. Expresa los requisitos físicos de la producción esperada, incluyendo mano de obra, materiales y gastos indirectos para el periodo del presupuesto.

Del mismo modo que los antes mencionados, tenemos presupuestos de compras, de mano de obra, de inventarios, de costos de ventas, de materia prima, etcétera.

En el libro del maestro Cristóbal del Río González, *El presupuesto*, se aprecia una interesante clasificación del presupuesto, de acuerdo con ciertos criterios, que a su vez obedecen tan sólo a características particulares del mismo. A continuación retomaremos algunos criterios de dicha clasificación.

A) Por el tipo de empresa

1. Presupuestos públicos. Son aquellos que son elaborados por los gobiernos, estados, empresas descentralizadas.



2. Presupuestos privados. Son aquellos presupuestos elaborados por las empresas particulares como instrumento de su administración.

B) Por su contenido

1. Principales. Estos presupuestos se consideran como un resumen, ya que muestran los elementos medulares en todos los presupuestos de la organización.
2. Auxiliares. Son aquellos que muestran la información, en forma analítica, de las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización.

C) Por su forma

1. Flexibles. Son aquellos presupuestos que permiten una cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias. Consideran anticipadamente las variaciones que pueden ocurrir.
2. Fijos. Son los presupuestos conocidos y elaborados en forma tradicional, a un cierto tiempo y con un cierto rigor en su cumplimiento, ya que permanecen invariables durante la vigencia de su periodo presupuestario.

D) Por su duración

1. Cortos. Los que abarcan un año o menos.
2. Largos. Los que se formulan para más de un año.

E) Por su técnica de valuación

1. Estimados. Se elaboran sobre bases empíricas; sus cifras numéricas representan la posibilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.
2. Estándar. Son aquellos que se formulan sobre bases científicas; eliminan en un alto grado las posibilidades de error. Sus cifras representan los resultados que se han de obtener.



8.2.2.6. Proyectos

8.2.2.6.1. Definición

El proyecto es un estudio de factibilidad. Las organizaciones constantemente se interesan por saber cuáles son sus probabilidades de ganar mercado, de ampliar o diversificar sus productos, de fusionarse con otras organizaciones, de invertir en bienes de capital o de otros activos fijos, etc. Todas estas posibilidades se tienen que analizar detenidamente, estudiarse por separado de las actividades rutinarias; en cierto modo, este tipo de análisis o estudios se llaman proyectos.

Los proyectos constituyen una de las herramientas más importantes dentro del sistema de planeación. Sus objetivos son la asignación de recursos y el aseguramiento de los objetivos. Se denomina proyecto al conjunto de elementos técnicos, económicos, financieros y de organización que permiten visualizar las ventajas y desventajas económicas de la adquisición, construcción, instalación, remodelación y operación de una empresa.

Los proyectos pasan por un ciclo de cuatro fases:

- a) La fase de su concepción y definición.
- b) La fase de la planeación del proyecto.
- c) Puesta en práctica del plan.
- d) Terminación y evaluación del proyecto.

Durante la duración del proyecto, el directivo se concentra en tres parámetros básicos: calidad, costo y tiempo.

8.2.2.6.2. Características

Un proyecto eficaz debe cumplir con ciertas características, de las cuales a continuación mencionaremos las siguientes:

- a) El proyecto es un elemento esencial de la estrategia general del negocio.
- b) Es un estudio en el cual los resultados finales deseados se encuentran definidos con un alto grado de claridad y amplitud.



- c) Es un plan documentado, es decir, un estudio con referencias y manuales necesarios para su comprensión y análisis.
- d) El proyecto está elaborado por especialistas, o sea que existe un equipo responsable de su implantación.
- e) El control no sólo se encuentra en el aspecto técnico, también se recomienda llevar un seguimiento en fechas e instalaciones para el cumplimiento de actividades.
- f) El proyecto está dividido en diversas etapas para evaluar su aplicación.
- g) Considera desde su elaboración ciertas eventualidades y puede generar anticipadamente las medidas preventivas.
- h) Los proyectos están orientados siempre hacia los objetivos.
- i) Los proyectos se basan en realidades.
- j) Los proyectos identifican presupuestos.
- k) El proyecto genera más de una estrategia para su implementación.
- l) El proyecto asigna recursos y prevé revisiones.
- m) El proyecto es un estudio realizado en equipo, con talento y esfuerzo cooperativos.
- n) El proyecto es un plan temporal, con vida relativamente corta.

8.2.2.6.3. Clasificación

La clasificación que mencionaremos a continuación considera como criterio el producto final obtenido y el objetivo que persigue dicho producto. Esta clasificación reconoce tres grandes grupos:

- A) Proyectos relacionados con bienes: Proyectos que tienen por objetivo el análisis de la producción de artículos o mercancías, incrementando su oferta, mejorando la presentación, diseño y calidad del producto. Estos proyectos, a su vez, se clasifican en tres grupos:
 - a) Proyectos de bienes de consumo final.



- b) Proyectos de bienes de consumo intermedio.
 - c) Proyectos de bienes de capital.
- B) Proyectos relacionados con servicios: Proyectos cuyo producto final es un servicio, ya sea público o privado; también se clasifican en tres grupos:
- a) Proyectos de infraestructura económica. Son aquellos cuyo objetivo es servir de apoyo a la producción y distribución de bienes. Entre estos proyectos tenemos la construcción de carreteras y puentes, riego y conservación, generación de energía eléctrica, proyectos de puertos marítimos y aéreos, bordos y abrevaderos, parques industriales, etcétera.
 - b) Proyectos de infraestructura social. Son proyectos cuyo objetivo es dotar de la infraestructura necesaria para la prestación de un servicio que generalmente beneficia a la comunidad. Entre estos proyectos tenemos la construcción de hoteles, cines y teatros, plantas tratadoras, hospitales y clínicas, aulas y escuelas, urbanización, vivienda, caminos vecinales, etcétera.
 - c) Otros servicios. Son proyectos cuyo objetivo es dar servicios que permitan el desarrollo de las habilidades y propiedades de las organizaciones públicas y privadas. Dentro de estos proyectos tenemos servicios bancarios, de consultoría, esparcimiento, capacitación, información, organización, etcétera.
- C) Proyectos relacionados con la investigación: Proyectos cuyo producto no es un bien ni un servicio, sino conocimientos; pretenden incrementar el acervo social. Su producto es intangible y su realización está relacionada con la educación y la cultura, pero también su producto es la base de la evolución industrial y comercial. Este tipo de proyectos lo dividimos en tres grupos:
- a) Proyectos de investigación teórica. Están enfocados al análisis histórico del desarrollo de la teoría pura.
 - b) Proyectos de investigación experimental. Están vinculados con las prácticas de las ciencias sociales, naturales y, sobre todo, de las ciencias exactas. Tenemos como ejemplo de este tipo de proyectos a los estudios que se



llevan a cabo dentro de las organizaciones en situaciones de conductas laborales, problemas de comunicación, de estrés organizacional, entre otros.

- c) Investigación aplicada. Se refieren a aspectos concretos que generalmente se ligan con la producción, es decir, el desarrollo de la tecnología. Algunos productos interesantes de este renglón son la robótica, los códigos de barras, el hardware y software para las organizaciones e instituciones educativas, etcétera.

Mas existen otras clasificaciones. Considerando los recursos con los que cuenta una organización, se puede elaborar la siguiente clasificación de proyectos:

- a) Recursos hidrológicos. Proyectos de infraestructura, de pesca o de energía.
- b) Recursos minerales. Proyectos de actividades extractivas, caleras o laminadoras.
- c) Recursos forestales. Proyectos de aserraderos, fábricas de celulosa, de muebles.
- d) Recursos marítimos. Proyectos aduanales, puertos de embarque y desembarque, galerías y museos marítimos, acuarios, investigación y experimentación marítima.
- e) Recursos físicos. Centros turísticos, parques industriales, plazas de diversión.
- f) Recursos silvestres. Recolección, industrialización.
- g) Recursos agrológicos. Agrícolas, frutícolas, ganaderos.
- h) Recursos freáticos. Proyectos para presas, generación de energía eléctrica.

8.2.2.7. Toma de decisiones

8.2.2.7.1. Definición

Invariablemente, dentro de las organizaciones, cuando nos referimos a la administración estamos hablando de eficiencia, y ésta se encuentra definida en un alto grado por la sagacidad de sus administradores, de todos los niveles. Dentro del proceso de planeación, al igual que en las demás fases del proceso de



administración, dos denominadores comunes de eficiencia son la actitud y la sagacidad para tomar decisiones.

La toma de decisiones es considerada como el proceso gerencial más importante y primordial de todo directivo en la organización. Los problemas administrativos, al igual que los de un científico, son complejos, y encontrar su solución implica mucha penetración. Por lo tanto, quien se encargue de la estrategia organizacional tenderá a utilizar bases científicas y también a imprimirle un toque personal a través de su creatividad e intuición, con ayuda de otras tantas técnicas psicológicas.

Podemos definir de la siguiente manera a la toma de decisiones: “Es el proceso a través del cual se elige la mejor solución para un problema, esto es, siempre y cuando existan al menos dos soluciones alternativas”.

Según la teoría de la decisión, todo problema administrativo equivale a un proceso decisorio. Existen dos niveles de decisiones: las programadas y las no programadas. Dentro de la fase de planeación del proceso administrativo consideramos las decisiones programadas, y dentro de la fase de dirección consideramos las decisiones no programadas. A continuación, del libro *Introducción a la teoría general de la administración*, de Idalberto Chiavenato, mencionaremos algunas de las características de estos tipos de decisión.

Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Datos adecuados.	Datos inadecuados.
Datos repetitivos.	Datos únicos.
Condiciones estáticas.	Condiciones dinámicas.
Certeza.	Incertidumbre.
Previsión.	Imprevisión.

Las decisiones se generan bajo diferentes escenarios:

- a) Decisiones bajo certeza. En las que las variables son conocidas, y la relación entre la acción y las consecuencias es determinística.
- b) Decisiones bajo riesgo. Las variables son conocidas, y la relación entre las consecuencias y la acción se conoce en términos probabilísticos.



- c) Decisiones bajo incertidumbre. Las variables se desconocen en muchas ocasiones, y las probabilidades para establecer las consecuencias de una acción son igualmente desconocidas, no pueden determinarse con algún grado de certeza.

8.2.2.7.2. Características

Entre las características del proceso de toma de decisiones podemos mencionar las siguientes:

- a) La toma de decisiones se considera como un proceso.
- b) Existen condiciones de certeza y/o de incertidumbre en cualquier proceso decisorio.
- c) La toma de decisiones es un estado mental permanente de un buen administrador, ya que siempre tendrá que comparar situaciones y decidir por el camino más favorable a su organización.
- d) La toma de decisiones exige un matiz personal del que decide, esto es, un poco de individualidad, creatividad y suficiente flexibilidad en su implementación.
- e) La toma de decisiones se basa en modelos, muchas veces generados por una ciencia cuantitativa.
- f) La toma de decisiones en una organización debe llevarse a cabo con una filosofía de grupo, ya que también es una responsabilidad conjunta y deben considerarse las necesidades y situaciones de grupo.
- g) La eficiencia no está en decidir rápido, sino en la decisión que se tomó respecto al verdadero problema.
- h) Dentro de la decisión no hay opciones predeterminadas que limiten el pensamiento. Romper paradigmas es lo más indicado para buscar verdaderos cambios dentro de la organización.



- i) Las decisiones las toma el gerente, la máquina sólo le ayuda a ordenar sus ideas y su información. Una computadora nunca limitará el pensamiento humano porque está hecha para expandir alternativas y no para limitar cerebros.
- j) Las decisiones son un problema que surge por el medio ambiente que rodea a la organización; por lo tanto, es importante que no lo olvide el que tome la decisión.
- k) La toma de decisiones y el método científico son dos conceptos que nunca deben verse por separado.

El proceso como tal, es decir, la mecánica que ha de llevarse a cabo para una toma de decisión, será materia de estudio más adelante. La fase de dirección, como lo mencionamos anteriormente, también necesita de esta etapa, por lo tanto, las características del individuo que tome decisiones, así como el análisis del proceso, los veremos en el punto 8.4.2.5.

8.2.3. Tipos de planes

8.2.3.1. Planeación estratégica

La planeación se puede dividir en dos grandes apartados:

- a) Planeación estratégica.
- b) Planeación táctica.

Las características generales de estos tipos de planeación son las siguientes:

Planeación estratégica	Planeación táctica
- Es el origen de todos los planes específicos.	- Se da con base en la planeación estratégica.
- Planeación a largo plazo (1 año en adelante).	- Planeación a corto plazo (antes de un año).
- Considera a toda la organización.	- Considera a un área o actividad específica.
- Es elaborada e implementada por altos niveles jerárquicos de la dirección.	- Es elaborada e implementada por ejecutivos de nivel medio.
- Se maneja información externa.	- Se maneja información interna y externa.
- Se enfrenta con mayor incertidumbre en su proceso de implementación.	- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.
- Está orientada principalmente a la eficiencia.	- Su objeto de trabajo es la coordinación de recursos.
- No define ni sigue lineamientos detallados.	- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.



Como puede apreciarse, la planeación estratégica es la base o fundamento de toda planeación. En muchas de las empresas mexicanas no se utiliza la planeación estratégica como tal, ya que se hace planeación coyuntural, monetaria, o de toma de decisiones, es decir, no se hace en forma sistemática y ordenada.

La planeación estratégica es una planeación corporativa a largo plazo que se orienta a los fines, proporciona una guía y establece límites de acción y responsabilidad para la dirección operacional. Hace algunos años se le daba mayor atención a lo operacional, es decir, se atendía fundamentalmente a la manera como se usaban eficientemente los recursos, sobre todo cuando éstos eran escasos. En la actualidad, la tendencia más socorrida es la de dar mayor atención a la dirección estratégica con el argumento de que lo importante, para que una organización pueda desarrollarse sanamente en un medio dinámico, es el contar con posibilidades de acción que le permitan adaptarse más rápidamente a dicho medio, es decir, tener estrategias que puedan implantarse de manera eficiente.

8.2.3.2. Planeación táctica u operativa

La planeación táctica es el proceso a través del cual los planes de una organización son llevados a cabo en detalle, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica y partiendo de los lineamientos sugeridos por ésta.

Este tipo de planeación analiza en forma específica las necesidades de cada una de las áreas que componen a la organización, y es uso común de información tanto interna como externa para su elaboración e implementación. La planeación táctica abarca generalmente periodos más breves; a la vez, esta etapa se puede minimizar en un tipo de planeación más específica llamada planeación operacional. Esta última, analiza los procedimientos y reglas definidos con toda precisión en la planeación táctica y su parámetro principal es la eficiencia.



8.2.4. Herramientas y técnicas de planeación

A continuación mencionaremos las herramientas más comunes a utilizar en la planeación y que de hecho también nos servirán para medir nuestra eficiencia en la etapa de control:

- a) Las técnicas de planeación, a través de redes y calendarios, son las más utilizadas en diferentes tipos de proyectos. Dentro de estas técnicas podemos mencionar el PERT y las gráficas de Gantt como las más comunes. La técnica PERT (*Program Evaluations and Review Technique*, por sus siglas en inglés; Técnicas de evaluación y revisión de programas, en español) y el CPM (*Critical Path Method*, Método de ruta crítica) son dos de las principales técnicas de redes de administración de proyectos que se utilizan en la actualidad. El PERT es utilizado para determinar la fecha general esperada de terminación de un proyecto; en su proceso se definen las fechas necesarias de inicio y terminación de las tareas específicas que conforman un proyecto y se identifican las tareas críticas que, si no concluyen de acuerdo con el programa, podrían demorar la terminación del proyecto. Con el uso del CPM ilustraremos la forma en que puede reducirse el tiempo general de terminación de un proyecto, considerando que los administradores están dispuestos a asignarles más recursos. El CPM se refiere básicamente a los intercambios entre el costo de un proyecto y su fecha de terminación. Se destina a la reducción del tiempo necesario para concluir una tarea o actividad, utilizando más trabajadores y/o recursos, lo cual en la mayoría de los casos significa más costos. Los diagramas de barras o gráficas de Gantt, llamados así por su creador Henry Laurence Gantt, muestran la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie en un determinado periodo. Esta herramienta se utiliza para una diversidad de propósitos, cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, relacionándolas con el tiempo. La gráfica de Gantt muestra una magnitud de tiempo y una de trabajo que debe ejecutarse en ese tiempo.



- b) Manuales administrativos. Según J. Rodríguez Valencia, un manual es “...un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente”. El objeto principal es el de instruir al personal acerca de aspectos como funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo.
- c) Gráficas de proceso y de flujo. Las gráficas de flujo son la representación gráfica de la situación actual o de las labores a desarrollar. Las gráficas de proceso se refieren a los pasos que se piensa dar en *equis* proceso, sin ninguna otra base que la experiencia.
- d) La programación dinámica. Según Guillermo Gómez C., la programación dinámica es “...una técnica de descomposición para resolver problemas de decisión con múltiples etapas; descompone el problema de decisión con n variables, en n problemas de decisión de una variable”.

Estas herramientas de planeación se vuelven más eficaces y eficientes con el uso de los avances tecnológicos que nos brinda la ciencia de la informática, en ésta podemos encontrar software con aplicación amplia en la elaboración y uso de redes de actividades, diagramación de gráficas de proceso y flujo, manuales, elaboración de gráficas de Gantt, entre otras aplicaciones.

8.3. La organización y su aplicación en las áreas funcionales

8.3.1. Naturaleza y propósito

El hombre desde la Antigüedad ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo puede ser a través del orden y la coordinación de los recursos de operación de un organismo social. Todos hemos pertenecido alguna vez a una institución educativa, religiosa, deportiva, etc., que sin duda nos dejó la idea de ser “muy organizada” o “poco organizada”. Este aspecto de organización influyó mucho respecto a su eficiencia en la respuesta al servicio que se nos otorgó, y es bien cierto



que para dar una excelente o mala imagen ante los usuarios, la organización interna tuvo mucho que ver.

La naturaleza de la organización como función dentro de la institución se genera como una necesidad de coordinación, de disciplina, de orden. En la función de planeación fijamos objetivos, después formulamos estrategias y un conjunto de planes para alcanzar estos objetivos, pero se requiere de gente para lograrlo. Se necesita asignar tareas a las personas y estas tareas deben coordinarse. La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una institución, mejorando así las funciones de activación y control del gerente. La organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la institución. Algunos de los propósitos que persigue toda institución al implementar un mecanismo de organización son los siguientes:

- Resolver los conflictos entre individuos por cuestiones de jurisdicción.
- Evitar la duplicidad del trabajo.
- La función organizacional hace que las comunicaciones sean más fáciles al mantener los cauces limpios.
- Muestra, a través de los organigramas, posibilidades de ascenso, que son útiles para el desarrollo de los trabajadores.
- Es la base de nuevas corrientes del pensamiento administrativo como la reingeniería, *downsizing*, *outsourcing*, *resizing*, *empowerment*, etcétera.

8.3.2. Conceptos básicos

Organizar, estructurar, reorganizar, diseñar, son algunos de los conceptos que se manejan en la práctica administrativa. Sin duda, son elementos esenciales en la tarea organizacional, a veces crean confusión, otras tantas se utilizan como sinónimos; por eso, a continuación nos daremos a la tarea de definir y diferenciar estos conceptos básicos.



8.3.2.1. Organizar

La función de organizar corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo, al igual que planeación sigue siendo una fase poco dinámica, de escritorio, preejecutoria. Su objetivo principal es crear la estructura idónea, conjugando lógica y eficiencia para que la institución trabaje como una sola, logrando así el propósito común. A través de esta etapa el administrador define funciones, responsabilidades, y coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficientes de trabajo.

A continuación, veremos una serie de definiciones sobre la función administrativa de la organización, que seguramente nos dará un margen amplio para comprender su concepto, su función y sus objetivos generales.

Samuel L. H. Burk: “La organización es el análisis y el agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades”.

O. Sheldon: “Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”

Koontz y Weihrich: “Una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos”.

Terry y Franklin: “Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas por el propósito de realizar alguna meta u objetivo”.

8.3.2.2. Estructura de la organización

La estructura es una variable dependiente de acuerdo con las funciones y objetivos que se persiguen en una institución. En la práctica administrativa, la organización como función requiere una estructura de trabajo, una estructura organizacional que



sea lógica y adecuada a los objetivos, necesidades y potencialidades de la institución.

A continuación, de acuerdo con varios autores, definiremos a la estructura organizacional:

Blau, Peter M.: “Estructura organizacional es la distribución de las personas, en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones”.

Ranson, Hinings y Greenwood: “Es un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción, pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas”.

En fin, podemos definir la estructura como “conjunto de elementos relacionados entre sí mediante unas reglas determinadas y que se organizan en planos, formando un sistema”.

Las instituciones definen su estructura organizacional internamente y responden a ciertas necesidades de orden: autoridad, responsabilidad, comunicación y división de trabajo son algunos ejemplos de ello; pero también existen influencias externas, con las cuales interactúan. Así, tenemos ciertos factores como el tamaño, la tecnología y el medio ambiente que definen su estructura.

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas:

- a) Las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
- b) Las estructuras están diseñadas para minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización.
- c) Las estructuras son el medio a través del cual se ejerce el poder, en el cual se toman decisiones.

La estructura de las organizaciones produce impacto sobre los individuos por encima, y más allá, de la determinación sobre la cuantía de libertad que se ejerza; de igual forma, la satisfacción del individuo en su trabajo está relacionada con la estructura organizacional. Por ejemplo, la capacidad para innovar está más ligada al



factor tamaño y a la complejidad de la organización que a los factores de edad, sexo, educación.

Por último, es importante considerar que la estructura organizacional debe reflejar en primera instancia los objetivos y planes, ya que de ellos se derivan las actividades; en segundo lugar, debe reflejar la autoridad y, finalmente, debe reflejar su ambiente, sin olvidar las limitaciones y las costumbres de las personas. De esta manera, una estructura organizacional nunca debe considerarse en forma estática, ya que debe estar diseñada para responder en cualquier momento a las perspectivas de sus miembros en un futuro incierto.

8.3.2.3. Diseño de la organización

Anteriormente habíamos comentado que las estructuras organizacionales son esquemas dinámicos y los administradores son los responsables directos de estas “obras”, entonces, cuando se elabora una estructura o se modifican dichas estructuras de la organización, se dice que el administrador está diseñando la organización. El concepto de diseño de la organización no es simplemente el elaborar mapas organizacionales y distribuir funciones, va más allá de los organigramas y los manuales administrativos, debe definir el diseño de puestos, la creación de relaciones de autoridad y la provisión de recursos humanos para la organización.

El diseño organizacional está influido por ciertos factores, tales como la tecnología, el ambiente, y el tamaño de la organización. Más adelante hablaremos ampliamente sobre estos puntos.

8.3.2.4. El proceso de organizar

Harold Koontz y Heinz Wehrich, en su libro *Administración, una perspectiva global*, mencionan los siguientes puntos que conforman el proceso de organización:

- a) Identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- b) Agrupamiento de actividades de acuerdo con los recursos y las situaciones.



- c) Delegación de autoridad.
- d) Coordinación horizontal y vertical de las relaciones de autoridad e información.

Este proceso comprende desde el análisis de las funciones, puestos y actividades que necesita la institución para su desempeño diario, hasta la elaboración, coordinación y control del esquema organizacional.

En primera instancia, es importante tener bien definidos nuestros objetivos y nuestra misión para crear una estructura idónea; por ejemplo, tal vez en este momento no necesitemos un área de ingeniería de procesos pero, al identificar y clasificar nuestras actividades, debemos respetar y promover los escenarios que permitan crear estas áreas estratégicas más tarde. Esto incluye vislumbrar y generar líderes de proyectos, así como la correspondiente capacitación del personal necesario a nuestras aspiraciones. Dentro de estas primeras etapas del proceso es importante recalcar principios como la división de trabajo, especialización y la consecuente departamentalización.

8.3.3. Principios generales de la organización

8.3.3.1. División del trabajo

La división del trabajo es necesaria para maximizar la producción de los trabajadores y las máquinas; nos permite dividir grandes tareas en lotes más pequeños de trabajo, distribuyéndose en varias personas. Este principio requiere que si una persona se considera responsable de más de un deber, y eso es lo que sucede con frecuencia en las compañías más pequeñas, los deberes deben ser similares, y esto trae por consecuencia la especialización.

8.3.3.2. Departamentalización

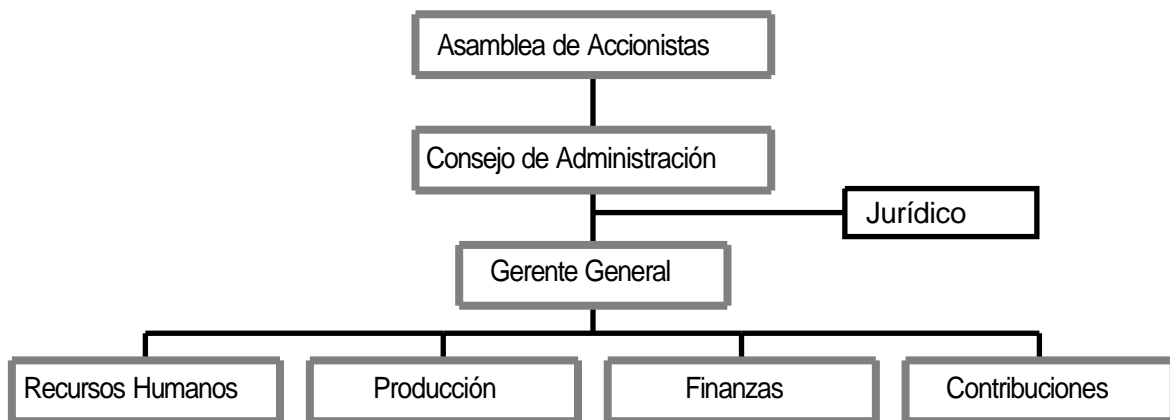
Este principio se refiere a la estructura formal de la organización, compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí. Una organización tiende a crecer; en el principio se considera un pequeño grupo de trabajo: el dueño, dos empleados, una secretaria y tal vez un mensajero. Pero a



medida en que la empresa va creciendo, se vuelve necesario adoptar más funciones y, por ende, más trabajadores, creando así otros departamentos y/o áreas de trabajo.

8.3.3.3. Jerarquización

El principio de jerarquización se refiere al esquema de grados dentro de una estructura organizacional. Dicha estructura está representada a través de un organigrama y considera dentro del mismo un número *equis* de niveles o grados, que van desde los dueños de la empresa (accionistas) hasta el nivel operativo más bajo.



Cuanto mayor sea el número de niveles, tanta más larga será la cadena de mando y tanto más tiempo se necesitará para que las instrucciones desciendan por la línea, y la información ascienda y descienda por la organización.

8.3.3.4. Línea de mando o autoridad

Recordemos lo que Fayol menciona respecto a este principio: “La línea de autoridad o de mando es aquella que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad, lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa”. La línea de mando nos indica la relación formal existente entre dos personas o dos áreas específicas de trabajo. En el organigrama anterior vemos la dependencia que existe



del Consejo de administración respecto de la Asamblea de accionistas; esta misma dependencia la apreciamos cuando analizamos la situación de cada una de las áreas operativas respecto a la Gerencia general. Cada área o departamento dependiente tendrá que sujetarse a los objetivos y propósitos del área inmediata superior.

La línea de mando o autoridad se manifiesta por medio de una línea continua o discontinua que une a dos o más cuadros en un organigrama. La línea discontinua significa que existe una organización de autoridad *staff*, este tipo de autoridad es utilizado para apoyar la autoridad de línea. A diferencia de las líneas continuas que significan organización lineal o autoridad lineal, es decir, las órdenes corren desde la cumbre hasta el nivel inferior de la estructura organizacional. Cada miembro de la organización sabe de quién recibe órdenes y a quién se reporta.

8.3.3.5. Autoridad funcional

La autoridad funcional se considera como el derecho que se delega a una persona, a un departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos relacionados con las actividades que llevan a cabo personas en otros departamentos.

8.3.3.6. Unidad de mando

Este principio establece que “Cuanta mayor sea la frecuencia con que una persona depende de un solo superior, será más probable que esa persona tenga un sentido de lealtad y obligación y menos probable que exista confusión con relación a las órdenes.” Este principio es de autoridad única.

8.3.3.7. Autoridad

Respecto a este principio, Fayol menciona lo siguiente: “Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe a la autoridad sin la responsabilidad. La responsabilidad es un corolario de la autoridad”.



La autoridad en el ámbito administrativo está identificada con la base legítima del poder, por lo tanto existe ese derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento.

La autoridad de la organización es simplemente la magnitud de la discrecionalidad que se confiere a las personas para que utilicen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones.

8.3.3.8. Responsabilidad

La autoridad debe ir acompañada siempre de la responsabilidad correspondiente. Las responsabilidades son tareas o deberes encomendados por la dirección. Todo miembro de la organización, sea en las altas esferas de la dirección o en los trabajos más simples operativos, tiene la responsabilidad de cumplir con ciertas tareas. La responsabilidad implica ética, entrega, empeño, pero, sobre todo, es una garantía de cumplimiento. La responsabilidad se comparte; de acuerdo con este principio, un ejecutivo no puede dissociarse de los actos de sus subordinados, es tan responsable como ellos de lo que hagan o dejen de hacer.

8.3.3.9. Tramo de control

Este principio marca lo siguiente: “Hay un límite para el número de puestos que puede coordinar un solo ejecutivo”. El número de puestos (grupo de actividades) que puede coordinar un ejecutivo depende de:

- a) La similitud de los puestos subordinados.
- b) El aspecto geográfico, la distancia entre subordinados y empresa.
- c) La complejidad de los deberes de cada una de las posiciones que deben coordinarse.
- d) La estabilidad de los negocios.
- e) La frecuencia de los conflictos.



8.3.3.10. Coordinación

Algunos consideran a la coordinación como una función individual del administrador, sin embargo, parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad gerencial para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. Cada una de las funciones administrativas es un ejercicio que contribuye a la coordinación. Dentro de una estructura organizacional debe existir un mismo lenguaje, mismos objetivos generales, estrategias, etc. La estructura organizacional debe ser una, es decir, debe crear unidad.

8.3.3.11. Comunicación

El principio de comunicación dentro de la estructura organizacional se concibe como un proceso a través del cual es posible transmitir ideas, objetivos, necesidades y, a la vez, generar respuestas requeridas. Una comunicación formal es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas. La comunicación formal tiene lugar entre el personal, de acuerdo con las líneas de comunicación señaladas y los procedimientos establecidos en la organización formal.

8.3.3.12. Delegación

Delegar significa conferir, entregar, depositar, confiar, encomendar, encargar ciertas funciones a un individuo o grupo de individuos, con su autoridad correspondiente. Cuando crece la organización, el dueño ya no puede acaparar todas las funciones dentro de la empresa, entonces comienza a capacitar a alguna persona de su confianza, y en ese momento comienza a delegar autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Se dice que la autoridad se delega, y la responsabilidad se comparte; este punto ya lo analizamos anteriormente, pero vale la pena recordar que tanto la autoridad como la responsabilidad son dos factores que deben estar definidos no sólo de palabra, sino que es recomendable que se les haga conocer por escrito, a los



subordinados, quién es el responsable del área y cuáles son las funciones y objetivos que deben cumplir como grupo de trabajo y como individuos.

8.3.3.13. Centralización, descentralización, desconcentración

Estrechamente relacionado con el principio de tramo de control se encuentra el de centralización y descentralización. Este principio trata de dos aspectos dentro de la función de organización que tienden a crear estilos de pensamiento, actuación y referencia respecto al grado de ejercer la autoridad, ya sea en forma absoluta o delegándola en todos los niveles de la estructura organizacional.

La centralización tiende a concentrar la toma de decisiones en la cumbre de la organización. Es un indicativo del diseño organizacional de las empresas pequeñas, ya que facilita la dirección personal y permite percatarse de las emergencias con mayor rapidez.

El principio de descentralización se refiere a la tendencia a dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. En todas las organizaciones existe alguna descentralización; por otra parte, no puede existir una descentralización absoluta, porque los administradores delegarían toda su autoridad, su puesto se eliminaría y, de nuevo, no habría organización.

La descentralización implica más que delegación, refleja una filosofía organizacional y de la administración. Además, requiere la selección cuidadosa de cuáles decisiones impulsar en forma descendente por la estructura de la organización y cuáles mantener cerca de la más alta dirección, la creación de políticas específicas que guíen la toma de decisiones, la selección y capacitación adecuada del personal y controles adecuados.

8.3.4. Diseño de la organización

8.3.4.1. Perspectiva de contingencia

El diseño de la organización, recordemos, es cuando los administradores construyen o cambian una estructura organizacional; todo aquello que afecta a la estructura



organizacional se considerará parte del trabajo del diseño organizacional. Este diseño organizacional no responde a un estándar, ya que cada institución persigue diferentes objetivos, maneja cierta cultura organizacional y por lo tanto se estructura de acuerdo con sus necesidades. Antiguamente se pensaba que el modelo de la “burocracia” era un modelo para todas las ocasiones, es decir, era el tipo ideal de organización y esta ideología restringía la perspectiva sobre un verdadero diseño organizacional. Sin duda, la burocracia fue en su momento una importante forma estructural que tenía amplia aplicabilidad, pero no de forma universal; hay condiciones en las que no se le considera la estructura ideal. Las preguntas que nos llegan a la mente son, por ejemplo: ¿cuáles son esas condiciones?, ¿qué otras alternativas tenemos?

La adhocracia, o llamada también estructura orgánica, es una de las respuestas a este par de preguntas. Es una alternativa más simple, tan indeterminada y flexible como rígida y estable es la estructura burocrática. Se puede pensar que la adhocracia está formada por equipos temporales de empleados cuyas tareas y responsabilidades cambian conforme pasan los empleados de proyecto a proyecto. Este tipo de estructura organizacional es el polo opuesto a la burocracia, sin embargo, tal flexibilidad es un margen que se debe aprovechar para el bien de la organización, así como del individuo, y no se considere una holgura improductiva.

En segundo plano, para determinar la contingencia del diseño organizacional, es importante analizar tres condicionales o factores importantes: tamaño de la organización, tecnología y ambiente. Estos factores van a influir en el diseño organizacional de una institución.

Este enfoque de contingencia implica una racionalidad para el diseño de decisiones que no existe en el mundo real. Las variables de contingencia no determinan la estructura, más bien establecen parámetros dentro de los cuales se toman decisiones, pero aun con estas limitaciones todavía hay espacio suficiente para la discreción administrativa y la alta gerencia seleccionará la estructura que sirva mejor a sus intereses.



8.3.4.2. Opciones para el diseño

El propósito de este punto es introducir algunas alternativas específicas de diseño que los administradores deben considerar. Las opciones que manejaremos son las más comunes en las organizaciones actuales. No olvidamos las opciones anteriores, es decir, la estructura burocrática y la adhocrática, pero no dejan de ser simples ideales; no hay organización que haya logrado plenamente las características de las mismas.

A continuación analizaremos los modelos organizacionales más utilizados hoy en día. Este concepto es manejado por los tópicos administrativos con diferentes denominaciones. Algunos lo llaman como tal, estructuras organizacionales; otros lo denominan departamentalizaciones, o también lo conceptúan como diseños organizacionales. En este caso, retomaremos el concepto de diseños organizacionales. Así, tenemos que existen diseños:

- a) Por función.
- b) Por producto.
- c) Por área geográfica.
- d) Por clientes.
- e) Por proceso de fabricación.
- f) Matricial.

Antes de analizar estas estructuras complejas, no olvidemos que en México la mayoría de las empresas son pequeñas o, mejor dicho, microempresas; su diseño o estructura sencillamente se denomina estructura simple. Ésta se caracteriza por su sencillez y, en muchas ocasiones, no existe siquiera una estructura definida. Con esto queremos decir que este tipo de empresa maneja una estructura baja en complejidad, con poca formalización, y que tiene la autoridad centralizada en una sola persona: el dueño. Es una organización “plana”, por lo general es una estructura con dos o tres niveles verticales, cuerpo flexible de empleados y donde casi todos se reportan a un mismo individuo en el que se centralizan la autoridad y la toma de decisiones.



Sus ventajas son obvias: es rápida, flexible, su mantenimiento es de bajo costo y sus movimientos financieros y contables son claros. Su principal debilidad es que depende todo de una persona, y cuando se ausenta ésta, las decisiones y movimientos importantes quedan en suspenso y, peor aún, si muere este elemento humano, seguramente la empresa tendrá el mismo fin.

8.3.4.2.1. Por función

Este tipo de diseño organizacional representa la expansión de la orientación funcional, con el fin de convertirlo en la forma dominante para la organización como un todo. El agrupamiento de actividades, de acuerdo con las funciones de una empresa, abarca lo que las empresas normalmente hacen. Encontramos, pues, una estructura basada en el dominio de las principales funciones de una organización, que tradicionalmente se consideraban como tales: recursos humanos, producción, finanzas y mercadotecnia. En la actualidad, hay áreas que han conquistado espacio y poder en las organizaciones, siendo entonces un soporte importante dentro de la estructura funcional de una empresa: informática, logística, compras y abastecimientos; éstos son algunos de los ejemplos en este nuevo perfil organizacional.

8.3.4.2.2. Por producto

El diseño organizacional por producto o líneas de productos ha crecido en importancia desde hace mucho tiempo en empresas de líneas múltiples y de gran escala. Esta estructura permite a la alta dirección delegar en un ejecutivo de división amplia facultad sobre las funciones de producción, ventas, servicios e ingeniería que se relacionen con un determinado producto o línea de productos, exigiendo así un alto grado de responsabilidad por las utilidades a cada uno de estos gerentes. Este tipo de estructura seguramente la encontraremos en empresas como Colgate-Palmolive, Gillette, Procter & Gamble, Sony, etcétera.



8.3.4.2.3. Por área geográfica

Este tipo de estructura es aplicable a instituciones que operan en amplias áreas geográficas; el ejemplo clásico son las instituciones bancarias. Cada sucursal que representa a la institución cuenta con un gerente, que es el responsable del área asignada. Estos esfuerzos por parte de las empresas tienen la finalidad de proporcionar y hacer llegar sus servicios o productos a todos los rincones del planeta.

8.3.4.2.4. Por clientes

El cliente se ha considerado como el patrón de las empresas, como el que manda a final de cuentas; si el cliente no compra, no regresa o no se interesa por el producto o servicio, la empresa no tiene razón de ser. Por esto, muchas organizaciones han creado una estructura para satisfacerlo. De este modo, las tiendas de autoservicio dividen su distribución física por departamentos: blancos, ferretería, frutas y legumbres, niños, damas, caballeros, etc., creando así un ambiente de confianza y atención más personalizado a los compradores, con lo que generan la lealtad del cliente a la empresa.

8.3.4.2.5. Por proceso de fabricación

En las empresas industriales, con frecuencia, se diseña su organización alrededor de un proceso o de una clase de equipo. En este tipo de estructuras se reúnen las personas y los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular. Las consideraciones económicas y tecnológicas son las razones de más importancia para la adopción de la departamentalización por procesos. Utilizando un proceso como guía, hay tres patrones básicos disponibles: en serie, en paralelo y ensamble de unidad. El patrón que se siga determinará, en parte, las unidades organizacionales adoptadas.

Algunas ventajas de este diseño organizacional pueden ser el uso y desarrollo de tecnología de punta, así como el desarrollo de habilidades dentro de este sistema,



y el logro de una ventaja económica y competitiva tanto en el mercado como en la misma empresa.

8.3.4.2.6. Matricial

Es una estructura creada para la administración de proyectos, ya sea en la construcción de un puente, en la industria aeroespacial, en campañas publicitarias, en las firmas de consultoría, etcétera.

La esencia de la organización matricial es la combinación de patrones funcionales y de producto dentro de la misma organización, que permite a la institución conservar su estado puro funcional, ya que mientras dura el proyecto o el estudio, los individuos que pertenecen al mismo se identificarán únicamente para ese trabajo, tal vez por horas o algún tiempo definido, conservando así su imagen y sus funciones en sus departamentos originales correspondientes.

8.4. La dirección y su aplicación en las áreas funcionales

8.4.1. Naturaleza y propósito

Las organizaciones sin seres humanos son meramente estructuras, sin movimiento, sin cambio, sin evolución; el ser humano es el único elemento que puede modificar esa estructura y, en gran medida, hacer lo mismo con la naturaleza. En la segunda unidad de este tutorial, se analizaron las diversas civilizaciones humanas que influyeron en la historia del pensamiento administrativo. Nos encontramos con aportaciones de mucho valor al estudio de las ciencias administrativas y, sin duda alguna, la dirección de personas tuvo que ver en un alto porcentaje. Grandes líderes a través del tiempo han dejado huella en nuestro pensamiento administrativo y, sobre todo, se ha realizado un estudio a conciencia de la conducta humana, plataforma importante para la supervisión y liderazgo de las grandes organizaciones de hoy y del mañana.



La dirección es la tercera fase del proceso administrativo, pero se considera la primera fase dinámica de la práctica administrativa, es decir, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional que se ha diseñado. Se le ha dado una gran importancia a esta etapa del proceso; algunos la llaman comando, otros la denominan como ejecución o implementación, influencia (Samuel C. Certo), etc. En fin, las denominaciones son válidas siempre y cuando signifiquen todas aquella acción de realizar las cosas a través de otros. La dirección es la primera y única fase que tiene que ver directa y solamente con el elemento humano. Es aquí donde el administrador tiene que manifestar sus habilidades de relaciones personales con sus subordinados. A un buen administrador se le considera un líder y, por lo tanto, un buen jefe.

La palabra dirección, según el maestro Reyes Ponce, proviene del verbo latino *dirigiere*, éste a su vez se forma por el prefijo *di*, intensivo, y *regere*, regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito *raj*, que indica preeminencia. Así, se observa una gran similitud con la palabra administración, ya que ambos conceptos ocupan una posición preeminente, es decir, un nivel que sobresale en la organización. Por ello, lastimosamente, administrar y dirigir son considerados como sinónimos. En muchas ocasiones, la gente cree que dirigir únicamente es administrar.

La función de dirección, entre otros aspectos, nace o se genera por una naturaleza de sensibilidad humana, es decir, la dirección es el aspecto humano del proceso.

8.4.2. Conceptos y principios básicos

8.4.2.1. Delegación de autoridad

8.4.2.1.1. Definición e importancia

La autoridad representa un derecho dentro de la organización para hacer algo basado en el puesto que uno posee, es la magnitud de la discrecionalidad que se confiere a las personas para que utilicen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. La autoridad, en el ámbito administrativo, está



identificada con la base legítima del poder, por lo tanto existe ese derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento.

Delegar significa conferir, entregar, depositar, confiar, encomendar, encargar. La delegación se considera como un acto elemental en la administración y muy necesaria para que exista una organización. La autoridad se delega cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones. La mayoría de los fracasos en la delegación de autoridad se presenta no por la falta de conocimientos respecto a su naturaleza, sino porque los gerentes son incapaces de aplicarlos o no desean hacerlo; por tanto, se consideran como problemas de actitudes personales y no intelectuales. Estas actitudes personales van desde la desconfianza de los subordinados, ya sea porque el gerente o supervisor nunca los escogió como equipo de trabajo o por la falta de comunicación con ellos, hasta la manifestación de centrar el poder y la toma de decisiones.

8.4.2.1.2. Proceso de delegación de la autoridad

Según Koontz y Weihrich, el proceso de delegación implica los siguientes pasos:

- a) Determinar los resultados esperados de un puesto.
- b) Asignar tareas al puesto.
- c) Delegar autoridad para cumplir estas tareas.
- d) Responsabilizar a las personas que ocupan ese puesto por el cumplimiento de las tareas.
- e) Generar los controles adecuados para medir eficiencia y responsabilidad.

En este proceso de delegación de autoridad, los elementos que lo componen no podrán separarse y llevarse a cabo de manera independiente. Por ejemplo, en la realidad no es posible asignar tareas a un subordinado, sin apoyarlo con la autoridad correspondiente; al igual que no podemos otorgar autoridad sin saber los objetivos que se persiguen y los resultados que se esperan de ellos.



8.4.2.2. Liderazgo

8.4.2.2.1. Definición e importancia

Se dice que el líder o los líderes son nuestros valores, nuestras medidas más ambiciosas, nuestro control y la definición de nuestros actos. Los grupos humanos exigen siempre un punto de referencia para sus objetivos, el líder lo genera y lo alimenta; el grupo solicita un apoyo moral y cognoscitivo de la realidad, el líder se viste paternalmente de ello y transmite sus experiencias y fracasos que seguramente serán un tesoro para sus seguidores.

Este liderazgo, tanto en la sociedad como en las organizaciones, está cimentado en elementos tales como motivación, retos, estatus, poder, carisma, el grupo mismo. El liderazgo es considerado como el grado de influencia que tiene un individuo o conjunto de individuos en otros, para el logro de un fin valioso.

Importancia del liderazgo

Se ha enumerado una serie de funciones que se atribuyen a un líder; a continuación, mencionaremos del maestro Francisco Hernández Mendoza algunas más, pero recordemos que no todas son atribuibles al liderazgo en forma exacta. Así, tenemos que nuestro líder debe ser docto en aspectos de políticas, concededor de sus funciones, representante del grupo, controlador de las relaciones internas, proveedor de recompensas y castigos, árbitro, símbolo de grupo, sustituto de responsabilidad, ideólogo, figura paterna, “chivo expiatorio”, etcétera.

Enseguida manejaremos algunas de estas funciones. En primera instancia, el líder tiene la función de representar a un grupo de personas que creen en el objetivo a seguir (objetivo general) y tienen todas sus esperanzas y confianza (objetivos individuales) depositadas en él.

El líder deberá crear misión y visión en el grupo; esto lo mantendrá unido, evitará la entropía y difícilmente se fragmentará dicho grupo por falta de perspectivas.



El líder es un agente de cambio, puesto que tiene la obligación moral de actualizarse en su área, de generar y motivar modificaciones en los procesos y técnicas de trabajo, así como de crear una imagen intachable en todos los aspectos culturales y funcionales de la empresa.

El líder es promotor de la innovación y el desarrollo, aunque parezca contradictorio, fomentará la improvisación en sus seguidores; esto creará nuevos estilos de trabajo, así como nuevos procedimientos en el mismo. Debe romper paradigmas viejos y crear nuevos, con vistas a generar una nueva cultura organizacional dentro de la empresa.

El líder es solucionador de conflictos; éstos no son motivo para generar contradicciones, por el contrario, los aprovechará y servirán para evitar una experiencia similar.

El líder es formador de recursos humanos, y esto incluye formación de nuevos líderes. Éstos son energía en todos los niveles. El líder lidera energía pura, reúne todo el poder y lo usa como una fuerza energizadora de una empresa progresiva. Asimismo, está consciente de que no puede hacer todo el trabajo.

El líder debe ser buen negociador, deberá saber vender sus ideas mediante el conocimiento real y profundo de sus funciones y no a través de la persuasión; esto último genera un cliente espontáneo, pero que nunca regresa.

El líder deberá ser integrador, nunca debe ver a la empresa como un caleidoscopio, sino como una unidad, promoviendo así la sinergia y el pensamiento sistémico de los empleados.

El líder debe funcionar como *chivatón*, es decir, debe tener una mente futuróloga que advierta todas las tendencias futuras y unificarlas, así como una gran capacidad de abstracción. Los negocios siempre están en desarrollo.

El líder debe trabajar con retos y no en la mediocridad. Fija como objetivo la capacidad máxima de la gente y hace que sus miembros descubran su propia grandeza. Su fórmula es trabajo en equipo más desempeño individual igual a gran grupo. Respetar el poder y la potencialidad individual.



El líder debe trabajar con principios de flexibilidad, responsabilidad, convicción y permeabilidad en todos los niveles de la organización; sólo así logrará generar “confianza”, elemento necesario para superar las fuerzas centrífugas.

El líder debe ser el espíritu precursor que abre nuevos caminos.

El líder debe mantener el control de la situación.

El líder deberá seguir y servir siempre al líder invisible: “El propósito común”.

8.4.2.2. Teorías principales

8.4.2.2.1. Teoría de rasgos

Es una de las teorías más antiguas respecto al liderazgo, basada en la llamada teoría del *Gran hombre*, de Thomas Carlyle, de 1910. Dicha teoría está basada en las cualidades o características distintivas de la personalidad y sostiene que “los líderes no se hacen, nacen”. Con ella, se han dado a la tarea de analizar los rasgos personales de los líderes exitosos en la historia y que, en un momento dado, los distinguían de los individuos comunes y corrientes. Este estudio trajo como consecuencia la elaboración de una serie de cuadros respecto a los diferentes rasgos o características a considerar, tales como inteligencia, personalidad, presencia, etc. Esta combinación especial de rasgos de personalidad puede ser utilizada para identificar líderes potenciales, así como evaluar la eficacia del liderazgo. No olvidemos que este enfoque es meramente popular, pero no deja de ser campo de estudio para investigadores y practicantes de la conducta humana.

Citaremos los principales rasgos que considera la teoría señalada:

- a) Rasgos físicos: energía, apariencia y peso.
- b) Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoconfianza.
- c) Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y administrativas.
- d) Rasgos relacionados con la tarea: impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.



8.4.2.2.2. Modelo de Blake y Mouton

Los psicólogos industriales de la Universidad de Texas y socios de la firma de consultores *Scientific Methods of Austin*, Robert Blake y Jane S. Mouton, elaboraron en 1964 una tabla denominada malla gerencial (*managerial grid*), con el objeto de representar las dos tendencias de liderazgo que se manifiestan entre los gerentes de cualquier área. Estas orientaciones que, aunque se relacionan, son opuestas entre sí, consideran dos caras del líder: por un lado, estudian al líder centrado en las necesidades de su personal, y por el otro lado, encontramos al líder centrado en las tareas, es decir, en la producción. Esta red gerencial nos permite realizar un estudio a fondo de las diferentes posiciones o estilos administrativos existentes (más de 80) y que juega el líder en un momento determinado dentro de su organización.

La red se compone de un cuadro elaborado a partir de dos ejes. El eje vertical nos muestra la tendencia del líder hacia el bienestar de las personas y el eje horizontal nos señala el interés del líder por la productividad. Estos dos ejes forman un cuadrante y en el mismo se conjuga una mezcla de conductas y estilos de liderazgos.

8.4.2.2.3. Modelo de contingencias

Después de muchos estudios sobre líderes en diferentes épocas, se llegó a la conclusión de que no existían rasgos en común que pudiesen haber influido en el éxito de cada uno de estos personajes. Por ello, los investigadores comenzaron a tratar de identificar los factores que en cada situación afectaron la eficacia de un estilo en particular de liderazgo. En conjunto, a las teorías resultantes de esta investigación se les hizo llamar teorías de contingencia. Según estas teorías, los factores que afectan al estilo de liderazgo son los siguientes:

- a) La personalidad del líder.
- b) Las expectativas y el comportamiento de los supervisores.
- c) Las necesidades de la organización y del individuo.



- d) Características de los subordinados.
- e) Políticas y cultura organizacionales.

Los modelos de contingencia son ilustrados por los modelos situacionales. Recordemos que contingencia y situación son complementarias y, en ocasiones, sinónimos; todos los autores coinciden en este punto.

8.4.2.2.4. Modelo situacional

Durante décadas, los investigadores y gerentes en ejercicio han cuestionado la premisa de que un estilo particular de liderazgo es efectivo en todos los escenarios organizacionales. Numerosos especialistas en el estudio del liderazgo refutan muchos de los principios propuestos por Kurt Lewin y sus colaboradores, al igual que la teoría de Blake y Mouton y de Rensis Likert. La imposibilidad de obtener resultados consistentes basados en las anteriores teorías del liderazgo, nos lleva a tomar en cuenta las influencias situacionales. El enfoque situacional o de contingencia enfoca un ángulo en el cual las variables en cada situación son analizadas para seleccionar el estilo óptimo de liderazgo.

Una contingencia se define como la posibilidad de que algo suceda o no suceda. Un aspecto situacional es un aspecto coyuntural, es decir, una condicional con base en ciertas variantes (tecnología, medio ambiente, tamaño de la empresa, etc.). Ambos conceptos, contingencia y situacional, nos indican que va a existir una variable dependiente basada en una causalidad. La relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia sugeriría que con la condición *a* convendría el estilo *x*, mientras que el estilo *y* sería más conveniente para la condición *b*. Además de determinar las situaciones, es imperativo aislar las condiciones de las mismas. Esto es, analizar las variables claves situacionales y ver en qué grado realmente afectan el trabajo del líder.

Los ingredientes fundamentales de la teoría contingencial del liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación. La variable situación adquiere mayor importancia



en la determinación de quién será el líder y lo que deberá poner en práctica. A continuación analizaremos los modelos de contingencia y situacional.

El modelo de Fiedler

Se considera como el primer modelo general de contingencias y fue creado por Fred Fiedler en 1967. Este modelo propone que el rendimiento efectivo del grupo depende de la armonía entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder.

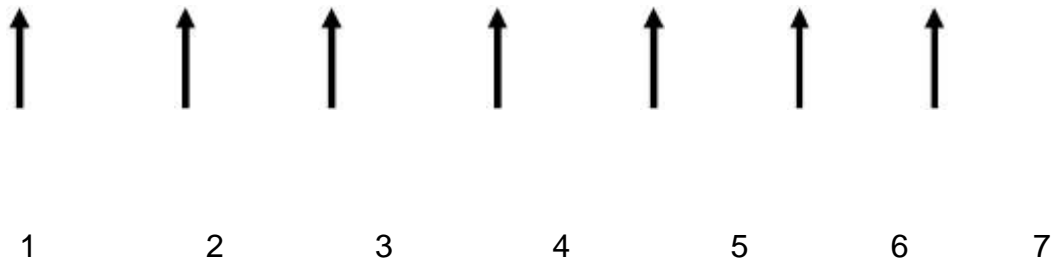
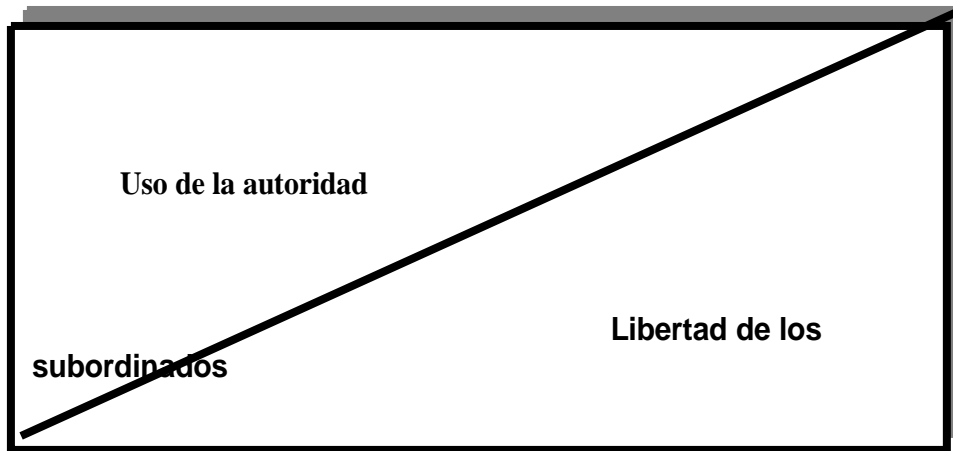
El modelo de Fiedler asevera que un principio o factor clave para determinar el éxito del liderazgo, estriba en el estilo de liderazgo básico del individuo; por lo tanto, es importante determinar cuál es ese estilo básico.

Los líderes efectivos actúan mejor cuando prevalecen situaciones muy favorables o muy desfavorables. Los líderes tolerantes son aquellos que actúan bajo situaciones combinadas.

Fiedler sugiere que los líderes modifiquen sus estilos dependiendo de las circunstancias, y que los puestos o trabajos se puedan modificar de manera que se acoplen al enfoque de liderazgo con el cual el administrador se ajuste mejor.

Teorías de Tannenbaum y Schmidt y Hersey y Blanchard

En 1958, Tannenbaum y Schmidt desarrollaron un modelo de liderazgo con enfoque situacional, en el cual sugieren una gama amplia de estándares de comportamiento del liderazgo. Cada tipo de comportamiento se relaciona con el grado de autoridad utilizado por el líder y el grado de libertad disponible para los subordinados, en la toma de decisiones, dentro de un “continuo” de modelos de liderazgo. El líder podrá escoger qué tipo de estilo de liderazgo utilizará, basado en las fuentes dentro de sí mismo, de sus subordinados y de la situación.



El modelo Tannenbaum y Schmidt.

El significado de cada uno de los puntos de la gráfica es el siguiente:

1. El líder toma la decisión y la anuncia.
2. El líder vende la decisión.
3. Presenta ideas e invita al cuestionamiento.
4. El líder presenta una decisión tentativa a cambios.
5. El líder presenta el problema, pide sugerencias, toma la decisión.
6. El líder define límite, el grupo toma la decisión.
7. Los subordinados tienen facultades de decisión, dentro de los límites definidos.



La gráfica nos muestra estas diferentes posiciones en las que el líder podrá escoger. En el extremo izquierdo se localiza el enfoque totalmente autocrático o “centrado en el jefe”. En el otro extremo de la escala, se enfatiza la libertad del empleado para tomar decisiones, sujeto a limitaciones muy amplias. Entre estos dos extremos existen muchas posibles combinaciones de influencia compartida entre el líder y el seguidor.

La teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Estos autores sostienen que el estilo más eficaz de liderazgo varía según la “madurez” de los subordinados. Hersey y Blanchard definen la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y la experiencia relacionadas con el trabajo. Las metas y los conocimientos de los seguidores son importantes variables para determinar el estilo de liderazgo eficaz. Hersey y Blanchard consideran que la relación entre el administrador y los subordinados pasa por cuatro fases, y en cada de ellas el líder debe modificar su estilo. Las fases a seguir son las siguientes:

- a) Fase inicial, alta tarea-baja relación. Los subordinados ingresan a la organización y es necesaria, por parte del líder, una orientación hacia el trabajo, hay que enseñarles sus actividades y familiarizarlos con las reglas y políticas de la empresa. El administrador todavía no puede considerar al trabajador como colega; por lo tanto, no es posible desarrollar un liderazgo participativo.
- b) En la segunda fase, comportamiento de alta tarea-alta relación. Los subordinados comienzan a tomar más conciencia de la organización, la administración sigue siendo orientadora, la confianza y el respaldo van aumentando conforme se familiarice con los subordinados; éstos aún no se sienten capaces de aceptar toda la responsabilidad. El líder debe utilizar comportamientos orientados a los empleados, implementar un apoyo



socioemocional, es decir, que el seguidor sienta y se convenza psicológicamente de las decisiones que tiene que tomar.

- c) En la tercera fase, alta relación-baja tarea. Aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados; éstos comienzan a aceptar retos y buscar mayores responsabilidades. El líder ya no tendrá que jugar el papel de directivo, incluso la supervisión estrecha se torna molesta. Pero el líder seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de fortalecer la decisión de los subordinados de obtener una responsabilidad mayor. Esta fase es participativa, ya que tanto el líder como los seguidores toman parte en las decisiones mediante una comunicación bidireccional.
- d) En la fase cuatro, baja relación-baja tarea. Los subordinados han madurado, se vuelven independientes sin que necesiten o esperen una relación directiva con su líder. A esta fase se le llama delegación porque el estilo de liderazgo permite a los seguidores que se “encarguen” de sus propios asuntos. El líder tiene la seguridad de delegar, ya que los seguidores son de óptima madurez.

8.4.2.2.5. Modelo camino-meta

De acuerdo con la teoría del camino y meta, el éxito del líder está basado en la habilidad de clarificar sus metas, cuando aumentan las recompensas para los subordinados que las logran y cuando hace que sea fácil transitar por el camino que lleva a esas metas. Esta teoría fue creada por Robert J. House y Terence Mitchell, quienes aseguran que la primera proposición de la teoría de camino y meta es que la conducta del líder debe ser aceptable y satisfactoria para los subordinados. En la medida en que consideren que esa conducta va a solucionar de manera inmediata o futura sus problemas, así será el grado de respuesta a las necesidades de la organización y, por ende, del líder.

Esta teoría tiene una similitud con la teoría de las expectativas de Victor Vroom. Este modelo camino-meta afirma que la fuerza de la motivación para lograr el objetivo trazado por la dirección está en función de las expectativas combinadas de



que el esfuerzo conducirá a un desempeño y de que éste conducirá a recompensas. Esta teoría se concentra en la forma en que los líderes pueden afectar la motivación, fomentando la disponibilidad y el atractivo de las recompensas, y fortaleciendo las expectativas de que los esfuerzos pueden dar como resultado desempeño, y éste, a la vez, recompensas.

La teoría de camino-meta propone dos tipos de variables de situaciones o contingencias que moderan la relación entre la conducta y el resultado del liderazgo:

- a) Las ambientales. Son aquellas que están fuera del control del subordinado, tales como estructuras de la actividad, sistema formal de autoridad y grupos de trabajo.
- b) Las que forman parte de las características personales del subordinado: experiencia, capacidad, etcétera.

Las variables ambientales afectarán la conducta del líder, y éste demostrará su habilidad para adaptarlas a las necesidades de las tareas y escenarios de la organización, mientras que las características personales de los subordinados determinan la forma en que se interpretará el ambiente y la conducta del líder.

8.4.2.3. Motivación

8.4.2.3.1. Definición e importancia

Los administradores se enfrentan a un interesante problema. Se les considera responsables de las tareas que se han de llevar a cabo en las organizaciones, pero un administrador aislado no puede terminar las tareas por sí solo, es necesario el esfuerzo común de los subordinados. Lo que un administrador debe hacer es inducir a las personas a contribuir con su esfuerzo para el desempeño de la tarea que se tiene entre manos. Éste es el desafío de la motivación.

La motivación es un estado dinámico (varía continuamente en cada persona) que incita deliberadamente a elegir una actividad (a comprometerse con ella y a perseverar hasta el fin). La motivación es un estado latente interno, no existe motivación como tal en el medio ambiente, lo que existen son factores para motivar.



El individuo enciende, activa esa chispa apagada cuando siente que lo que debe hacer le va a generar algún beneficio.

La motivación es un factor importante en cualquier fase del proceso administrativo, pero especialmente en la dirección es tema obligado. Su importancia radica en que este concepto es aplicable cien por ciento al recurso humano, ya que no se puede considerar líder a nadie, si no está motivado él mismo y si no sabe proyectar ese entusiasmo a sus seguidores.

Motivar es ejecutar acciones tendientes a lograr reacciones, por lo tanto, motivar es inducir al trabajador a actuar.

La habilidad es el poder de saber hacer las cosas, mientras que la motivación es querer hacer las cosas. La falta de motivación produce ineficiencia y monotonía en el trabajo, improductividad y mala calidad en el servicio y, como resultado de todo esto, un alto porcentaje en la rotación de personal. La motivación produce una reacción en cadena, que se inicia con el deseo interno de satisfacer necesidades y que dan lugar a la fijación de metas, que provocan acciones tendientes a su logro y, por ende, a la satisfacción de esas necesidades.

8.4.2.3.2. Teorías principales

8.4.2.3.2.1. Abraham Maslow

La teoría de la jerarquía de las necesidades, creada por Abraham Maslow, asevera que la motivación de las personas depende de cinco distintos tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se organizan de manera jerárquica de acuerdo con su capacidad para motivar la conducta. El nivel más básico son las necesidades fisiológicas o primarias. Cada una de estas necesidades, en cuanto no están satisfechas, roba toda la atención del individuo y tendrá un poder virtualmente exclusivo de motivar la conducta. Sin embargo, cuando son satisfechas, pierden su poder motivador.

Al ser satisfecho, el nivel más bajo de las necesidades no produce una comodidad, por el contrario, da pauta a desear situaciones óptimas cada vez con



mayor frecuencia. Cuando el individuo satisface su necesidad de alimento, vestido y techo, siente la necesidad de integrarse y realizarse en una sociedad cada vez más compleja; sus deseos de éxito, membresía y reconocimiento, están latentes en forma permanente. Un nivel cada vez más alto se convierte en una fuente activa de motivación.

Los individuos pueden desplazarse hacia abajo o hacia arriba en la jerarquía. Un individuo, cuando pierde su trabajo, de pronto tiene miedo ante la incertidumbre de sus deudas; por lo tanto, puede caer en un nivel específico, hasta que logra resolver su situación y de nuevo escala los niveles altos de satisfacción de necesidades a los cuales estaba acostumbrado.

8.4.2.3.2.2. David McClelland

David McClelland retoma la teoría de John W. Atkinson, quien sostiene que el comportamiento del individuo y su desempeño se relacionan con tres impulsos básicos:

- a) La necesidad de logro.
- b) La necesidad de poder.
- c) La necesidad de afiliación o de contacto estrecho con otros.

Cada una de estas necesidades va a ser importante para determinar el perfil del administrador que necesita una organización. Los individuos realizan una actividad *equis* porque su propia personalidad se los exige. Hay individuos intrépidos, que buscan constantemente retos y tienen mucha creatividad; seguramente sus necesidades son de logro. A este tipo de individuos se les motiva encargándoles proyectos o actividades complejas.



8.4.2.3.2.3. La teoría de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores, la cual explica el comportamiento de los individuos en situaciones de trabajo. Se plantea la existencia de dos factores que encauzan el comportamiento de las personas.

Por un lado, están los factores higiénicos o extrínsecos. Estos factores se localizan en el medio ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Estas condiciones están administradas y decididas por la empresa, por lo tanto están fuera del control de los subordinados. Un ejemplo de estos factores es el salario. Cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los subordinados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero cuando los factores higiénicos son pésimos y precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

Los factores motivacionales o factores intrínsecos son aquellos que están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Estos factores sí están bajo el control del individuo, ya que están relacionados con lo que él hace y desempeña. Los factores motivacionales generan un sentimiento vinculado con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización; es importante que estos factores se desarrollen en el individuo. Para ello, es imprescindible el enriquecimiento del puesto, es decir, reconocer al individuo por sus habilidades y conocimientos, encomendándole tareas acordes a su desarrollo profesional y generando retos dentro de la organización, así como asignarle proyectos importantes para el subordinado y para la empresa.

Se les reconoce como factores de satisfacción, ya que están ligados a la satisfacción del individuo. Cuando son óptimos, provocan la satisfacción; por el contrario, cuando son precarios, la evitan.



8.4.2.3.2.4. Vroom

La teoría de las expectativas afirma que un individuo tiende a conducirse en forma determinada con base en la expectativa de que al acto seguirá cierto resultado, y en lo atractivo que parece ser éste para el individuo.

El modelo incluye tres variables o relaciones. Se enfoca en tres relaciones:

a) Relación esfuerzo-desempeño

¿Si rindo un máximo esfuerzo se reconocerá en mí la evaluación de desempeño?

b) Relación desempeño-recompensa

¿Si obtengo una buena evaluación en mi desempeño dará lugar a recompensas organizacionales?

c) Relación recompensa-metas personales

¿Si soy recompensado serán atractivas las recompensas para mis intereses personales?

La teoría de Victor Vroom fue desarrollada en 1964 y es una de las teorías de motivación con más reconocimiento a nivel mundial. Esta teoría asume que la conducta del individuo es resultado de un análisis concienzudo de una serie de alternativas que proponen maximizar el placer y disminuir el dolor en el desempeño de una tarea.

Los elementos que intervienen en esta teoría son:

- A) Las expectativas.
- B) Los instrumentos o medios para lograr los objetivos.
- C) La valencia, llamada también el nivel de los resultados.

8.4.2.4. Comunicación

8.4.2.4.1. Definición e importancia

La comunicación es uno de los elementos más importantes de un grupo social. La comunicación parte del sentido de que existe el elemento primordial que es el



lenguaje. El lenguaje es considerado como un instrumento de relación social; es el encargado de hacer cognoscible el pensamiento; es la idea entre los hombres con motivo de su actividad productiva y de su vida espiritual; es registro y combinación de ideas y pensamientos; puede manifestarse de forma mímica, oral, escrita, musical, etcétera.

El lenguaje, como expresión de toda sociedad, es imprescindible, ya que, en combinación con el trabajo, genera el desarrollo de la misma. Hay un principio que nos dice: “mientras más claramente pensemos, más claramente seremos capaces de comunicarnos, y en la medida en que aprendamos a comunicarnos mejor, descubriremos que podemos pensar mejor”.

Miguel F. Duhalt Kraus, en su libro *Técnicas de comunicación administrativa* (UNAM), define a la comunicación administrativa como “el proceso de doble sentido por el que se intercambia información, con un propósito”. Esta comunicación se da entre las personas que trabajan en una institución, o tienen contacto con ella. O sea que existe comunicación interna, entre los integrantes de la organización, y comunicación externa, con toda aquella persona o grupos organizacionales que tienen que ver con la empresa.

La comunicación es un proceso, si dentro de éste no hay respuesta, definitivamente no existe aquélla.

No se puede exagerar la importancia de la comunicación efectiva para los administradores por una razón específica: todo lo que un administrador lleva a cabo involucra comunicación. Todo, absolutamente todo movimiento en la organización se da a través de la comunicación. Un administrador no puede tomar decisión alguna sin información, se tiene que comunicar esa información, y una vez tomada la decisión, se comunicará a toda la organización tal decisión. Un trabajador no puede realizar sus tareas rutinarias sin información, un inversionista no decidirá dónde invertir sin información, etcétera.

8.4.2.4.2. Proceso

El modelo del proceso de comunicación está compuesto por siete etapas:



- a) La fuente de comunicación. Es quien tiene la información y la transmite. Antes de que pueda existir comunicación, debe haber un propósito al que se llama mensaje.
- b) La codificación. El mensaje se convierte a una forma simbólica.
- c) El canal es el medio a través del cual se transmite el mensaje.
- d) La decodificación es cuando el receptor traduce el mensaje del emisor.
- e) El receptor es el que recibe la información.
- f) La retroalimentación se da cuando existe respuesta por parte del receptor, y la envía al transmisor de nuevo.
- g) El medio ambiente son todos aquellos elementos que están en el exterior y que van a influir para que se dé una buena o mala comunicación. Dentro del medio ambiente están el ruido, la quietud, estática telefónica, impresión ilegible, falta de atención del receptor, etcétera.

8.4.2.4.3. Barreras

Barreras de la comunicación

Tipos de barrera	Descripción
Semánticas	Es cuando una palabra tiene distintos significados y no se utiliza con precisión o cuando la palabra no es conocida.
Lingüísticas	Es cuando se habla en un idioma distinto al que está familiarizado el receptor.
Físicas	Se presentan por la influencia del medio social y ambiental. Lejanía, ruido, cubículo pequeño, etcétera.
Fisiológicas	Se manifiestan como consecuencia de un mal corporal o tara mental. Sordera, ceguera, retraso mental, etcétera.
Psicológicas	Se presentan por la actitud o comportamiento de las personas. Agresividad, miedo, timidez, etcétera.
Administrativas	Son las que obstaculizan el buen funcionamiento de la empresa u organismo social.



8.4.2.4.4. Comunicación organizacional

Una de las aplicaciones más obvias de los conceptos de la comunicación la encontramos en el área de la toma de decisiones. Transmitimos información y ésta se utiliza en la toma de decisiones; más aún, las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros y la eficacia de este proceso comunicativo repercutirá profundamente en la calidad de las decisiones colectivas.

La comunicación sirve para controlar en diversas formas el comportamiento de los empleados. Además, propicia la motivación al esclarecer a éstos lo que han de hacer, la eficiencia con lo que lo están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio.

La comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización: control, motivación, expresión e información.

En una organización eficaz la comunicación fluye en diversas direcciones: hacia abajo, hacia arriba y de manera cruzada. Tradicionalmente, la comunicación hacia abajo había sido considerada como la más importante, pero si la comunicación solamente fluye de arriba hacia abajo, surgirán problemas. De hecho, se podría decir que la comunicación eficiente debe empezar con el subordinado, y esto significa sobre todo comunicaciones hacia arriba.

La comunicación fluye también horizontalmente, es decir, entre personas en niveles organizacionales iguales o similares, y diagonalmente, que comprende a personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación.

Las organizaciones pueden diseñar sus redes o estructuras de comunicación de diversas maneras. Algunas redes quizá se diseñen de manera rígida; así, puede desalentarse la conversación de los empleados con todos, menos con su supervisor inmediato.

Tal red puede tener como objeto evitar que los ejecutivos de alto nivel se vean sobrecargados con información innecesaria y mantener el poder y el estatus de ellos.

Otro factor importante es la relación personal entre el receptor y el emisor; un subordinado y un gerente que han tenido siempre relaciones amistosas, tenderán



más a lograr una buena comunicación que dos personas que siempre están discutiendo.

8.4.2.4.5. La comunicación en la supervisión

La supervisión es una función de la dirección y literalmente significa: “visión desde un punto por arriba del normal”. En consecuencia, es una función que debe desempeñar un superior. La supervisión es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla un personal al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua.

Por lo tanto, si la tarea primordial del supervisor es contribuir al logro de las metas de la institución, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo, entonces es necesario mantener las mejores relaciones entre todo el personal, en un ambiente de buena voluntad y gustosa cooperación, que facilite por un lado la labor del supervisor, y por el otro, romper con el paradigma del señor capataz, que únicamente desea el mayor beneficio a la empresa y se olvida de las necesidades del trabajador.

Entre los principios de supervisión encontramos el principio de la información: “no es posible exigir la máxima eficiencia de un trabajador si no se le proporciona toda la información concerniente a su trabajo”.

Esto es importante, pues ya habíamos comentado que toda actividad requiere información. Informar, en su acepción más amplia, significa dar noticia de una cosa, enterar. En este sentido, es sinónimo de comunicar. La información es el contenido de la comunicación.

Dentro de la organización existen dos tipos de información hacia los empleados que debe considerar el supervisor:



Información introductoria

- Orientación respecto a todo lo relacionado con la empresa, ya sean objetivos, políticas, reglas, prestaciones, la historia de la empresa, etc. Generalmente, esta información se le hace llegar a través de folletos de bienvenida.
- Instalación. Todo lo relacionado con la rutina de su propio trabajo, qué se espera de él, cómo se va a evaluar su desempeño, el lugar y la manera de obtener material de trabajo, medidas de protección, herramientas de trabajo. Usualmente, esta información se le da al trabajador en forma personal.

Información permanente

- Qué tareas debe hacer.
- Cómo debe hacerlas.
- Cuándo debe hacerlas.
- Dónde debe hacerlas.
- A quién debe reportar el trabajo realizado.

Esta información se complementa con la actualización constante del supervisor en forma personal respecto a técnicas, maquinaria y procesos nuevos que, seguramente, al enseñarle a sus subordinados, éstos encontrarán en el supervisor un amigo y un maestro permanente.

8.4.2.5. Toma de decisiones

8.4.2.5.1. Definición e importancia

La toma de decisiones es un tema ya analizado anteriormente en este tutorial. Recordemos que, en general, se define como “la selección entre alternativas”. En el proceso de planeación se manejó la toma de decisiones como un proceso racional, donde es imprescindible aplicar los modelos matemáticos. En la fase de dirección juega mayor importancia la habilidad del administrador para solucionar problemas de emergencia. En esta fase del proceso administrativo, el administrador tiene la necesidad de contactar no sólo con personal interno, sino que tiene que lidiar con



personas y organizaciones externas que afectan de manera favorable o desfavorable las actividades de una empresa. Es entonces cuando su pericia, aunada a todo aquello que ha sembrado en relaciones personales y contactos externos, le darán campo fértil para escoger la mejor alternativa y solucionar los problemas que se presenten en ese momento.

Visualizar la toma de decisiones como una simple elección es erróneo y superficial. Nosotros tomamos decisiones a cada momento: ¿qué camisa me pongo hoy?; para ir a la escuela, ¿abordo pesero o metro?; ¿qué como y en dónde? Éstas son algunas de las decisiones que debemos tomar a diario. La alternativa que elijamos no nos lleva ni un minuto, escogemos y ya, y las consecuencias no son alarmantes. Pero la empresa es otra situación. Si el administrador decide qué maquinaria comprar, antes tiene que analizar proveedores, definir precios, lugar y condiciones de entrega, etc. De este modo, nos damos cuenta que decidir no es escoger y ya, sino que implica todo un proceso racional, un análisis de alternativas y cálculos de riesgo.

La toma de decisiones se define como el proceso de análisis y selección de alternativas disponibles. En la organización, la importancia está en que mientras sea más racional y objetiva la decisión, será más rentable la organización en todos sus aspectos.

El hecho de que casi todo lo que hace un administrador requiera tomar decisiones, no significa que éstas siempre sean largas, complicadas. Muchas de las decisiones de un administrador son de naturaleza rutinaria. Pero aun así, hay que desarrollar un modelo para tomar la mejor decisión.

8.4.2.5.2. Etapas y proceso

Del libro *Administración, teoría y práctica*, de Stephen Robbins (1994), tomamos las siguientes etapas del proceso de toma de decisiones:

Paso 1. La identificación de un problema. El proceso comienza con la existencia de un problema. Se pretende llegar a un nuevo estado en ese momento, por lo tanto se crea un conflicto de situaciones.



- Paso 2. Identificación de los criterios para la toma de decisiones. Identificar cuáles son los criterios relevantes para tomar una decisión. Éstos pueden incluir criterios como precio, modelo, equipos opcionales, etcétera.
- Paso 3. La asignación de ponderaciones a los criterios. Hay que determinar qué criterios son más importantes y cuáles no. En cierta etapa de la organización es más importante definir el costo de lo que se quiere adquirir y no la calidad; en otra fase de la organización puede ser al contrario.
- Paso 4. El desarrollo de alternativas. En este paso, la organización tiene que analizar las alternativas viables que pudieran tener éxito para resolver el problema. Únicamente se listan las alternativas, aún no se valoran.
- Paso 5. Análisis de alternativas. Es importante definir las fortalezas y debilidades de cada alternativa. Se evalúa cada una de las alternativas, comparándolas con los criterios ya preestablecidos en los pasos 2 y 3.
- Paso 6. Selección de una alternativa. Esta fase es la parte crítica de escoger la mejor alternativa entre las que están enumeradas y valoradas. Según nuestros estudios y cálculos, aquella que generó el valor más alto a nuestras necesidades.
- Paso 7. La implantación de la alternativa. Esta fase sirve de complemento a las anteriores. Estamos de acuerdo que con la fase anterior el proceso de decisión se resolvió. Pero es necesario seguir los efectos de la decisión tomada, y ver realmente que la decisión haya solucionado el problema, esperando también la participación y el compromiso de la gente que esté involucrada en el proceso.
- Paso 8. La evaluación de la efectividad de la decisión. Es el último paso, juzga el resultado de la decisión para ver hasta qué grado se ha corregido el problema.



8.5. Control y su aplicación en las áreas funcionales

8.5.1. Naturaleza y propósito

El control es la fase final del proceso administrativo, pero a la vez es el eslabón que se une a la planeación. El control y la planeación son considerados como los “hermanos siameses”, porque van tan unidos y dependen uno del otro que en ocasiones no se sabe cuándo termina uno y dónde empieza el otro. Controlar es determinar que lo que se planeó, o se pretendió realizar, se esté llevando a cabo en tiempo y condiciones prescritos. El control, en cierta forma, puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas.

No siempre existen las condiciones para que una actividad o un proceso de trabajo estén exentos de errores, o se presenta falta de interés por parte de los subordinados y esto causa mermas o pérdidas que afectan los resultados finales. Por ello, es necesaria la presencia del control.

No debe considerarse al control como un castigo durante el proceso de trabajo. Por el contrario, es una necesidad y, por lo mismo, hay que implementarlo. No olvidemos que hacer uso del control exige buscar las técnicas adecuadas y una filosofía participativa. El control existe en todos los niveles administrativos. El control es un estándar por el cual debemos luchar, y también respetarlo, ya que ello nos garantiza el éxito en todo lo que emprendamos.

El control debe ser motivador tanto para la dirección como para los subordinados, ya que si se están cumpliendo los estándares, esto sería causa de mejores salarios y recompensas por productividad, al igual que reconocimientos públicos del desempeño de los individuos dentro de la organización.

Es importante definir qué modelo de administración implementar cuando el estilo de liderazgo es demasiado libre y prácticamente no existen controles. Entonces se debe suponer que el subordinado se encuentra en una etapa de madurez y, por lo tanto, tendrá la posibilidad de tomar decisiones y de velar por los intereses de la



organización. Los propósitos del control en cualquiera de sus modalidades tienden a garantizar el logro de los resultados.

Dos factores crean la necesidad de control. En primera instancia, los objetivos de las personas y los de las organizaciones son diferentes. Es por ello que se necesita el control, para asegurarse de que los miembros de una organización trabajan en búsqueda de los objetivos organizacionales. En segundo lugar, el control se necesita porque existe un periodo de espera desde el momento en que se formulan los objetivos, hasta que se alcanzan.

8.5.2. Conceptos básicos

A lo largo de la lectura de esta fase del proceso administrativo, nos encontramos con ciertos términos o conceptos básicos para comprender su forma de funcionamiento. Por lo tanto, considerando la necesidad de comprender estos puntos o conceptos, nos daremos a la tarea de enunciar y definir en forma simple cada uno de ellos.

Control. Se considera como la última fase del proceso administrativo cuyo propósito es la medición y corrección del desempeño, con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

Desempeño. Son los resultados parciales que se van obteniendo en el transcurso del proceso de trabajo.

Desviaciones. Son impurezas, situaciones no tolerables, variaciones en los resultados pronosticados.

Estándares. Son simples criterios de desempeño. Son puntos seleccionados en todo el programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas.

Medición. Evaluar, estimar el desempeño en cada fase o etapa del proceso de trabajo. Es la determinación de la cantidad o capacidad de una entidad bien definida.

Acción correctiva. Son todas aquellas acciones que llevará a cabo el responsable de la medición real del desempeño, con el fin de corregir las desviaciones que se presenten.



Retroalimentación. Es el proceso a través del cual, con base en información obtenida del desempeño real, un individuo alimenta con ella a una computadora, la cual nuevamente nos transmite la información requerida y nos indica las alternativas a seguir para mejorar el proceso de trabajo. Estos sistemas de retroalimentación pueden considerarse de tiempo real, cuando realizamos transferencia de fondos electrónicos, compramos a través de la Internet o hacemos uso de la robótica en nuestras instalaciones.

8.5.3. Proceso del control en las distintas áreas funcionales

8.5.3.1. Medición

Esta fase del proceso de control nos indica en qué forma medimos o nos percatamos de la situación. Sin la medición, el gerente se ve obligado a adivinar o a usar métodos empíricos que pueden ser confiables o no. Para medir, necesitamos una unidad de medida y una cuenta de cuántas veces la organización está en consideración, es decir, cuál es el margen de error aceptado. Para medir el desempeño real, podemos utilizar la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos. La observación personal brinda información de primera mano y profunda sobre la actividad real.

Cuando medimos el desempeño en el aspecto productivo tangible, no se presenta demasiado problema: contamos cuántas unidades se lograron y eso es todo. El problema es cuando deseamos medir algunos resultados intangibles y no es fácil reunir datos sobre ellos. Por lo tanto, tenemos que depender de medios tales como el criterio y pistas indirectas. La buena moral de los empleados, la comunicación efectiva y las compras eficientes son unos pocos de los intangibles de más importancia.

La medición real del desempeño se hace en diferentes formas. Este estudio se limitará a tres fuentes:

- a) Observaciones personales.
- b) Reportes verbales.



c) Reportes escritos.

El método de observaciones personales significa ir al área de actividades y tomar nota de lo que se está haciendo. Es uno de los medios más antiguos de averiguar las cosas. Aunque tiene muchos partidarios esta práctica, también tiene sus *bemoles*. La obtención de información amplia y general es un punto menos para el uso de este método, al igual que la mínima obtención de información cuantitativa. Ir a supervisar el punto de trabajo, en muchas ocasiones, es mal interpretado por los subordinados, que se sienten vigilados y cohibidos. Por otro lado, cuando el área de trabajo es amplia, no es posible recorrer toda la planta; esto resta credibilidad a lo que se pretende medir.

El método de reportes verbales puede ser a través de entrevistas, discusiones informales o de una reunión con el grupo de trabajo. Por ejemplo, el vendedor se reporta con su jefe al final del día, ya sea para entregar pedidos o para intercambiar información del departamento.

Los reportes verbales conservan ciertos elementos del método de observación personal, ya que la información se transmite verbalmente y se incluye el contacto personal. Las expresiones, tono de voz y la general evaluación del desempeño pueden ser observados por el que reporta, y se pueden hacer aclaraciones en ese momento para evitar malos entendidos.

El reporte por escrito es una práctica utilizada sobre todo en empresas grandes. Se emplea este tipo de reportes para proporcionar información sobre el desempeño. Los reportes escritos no sólo sirven para evaluar en ese momento, sino que también se guardan para fechas futuras, con la ventaja de elaborar comparativos y estadísticas.

8.5.3.2.Comparación

En esta etapa se compara el desempeño con el estándar. En realidad, esto mide el desempeño. Cuando existe alguna variación entre el desempeño y el estándar, es necesario aplicar criterio para evaluar su significado. Dependiendo del valor de la tarea, es posible aceptar ciertas desviaciones; esto nos recuerda un poco al



concepto de calidad. En otras actividades no se permite un mínimo de desviación en los resultados. Imaginemos que vamos a cambiar un billete de cien pesos al banco. El cajero nos da noventa pesos; la actividad tuvo un pequeño desvío de 10%, pero a nosotros, aunque fueran diez centavos, no nos interesa. Exigimos el 100% de resultados por parte del cajero. Las desviaciones excesivas de este rango se vuelven significativas y atraen la atención del administrador.

Cuando se definen las desviaciones, es importante considerar tanto las sugerencias de la persona que se encuentra en contacto directo con el proceso, como también llevar a cabo esa comparación en el punto de acción.

La atención administrativa debe centrarse en el principio de excepción, es decir, el control se facilita concentrándose en las excepciones o variaciones notables del resultado esperado o estándar establecido. Los casos excepcionales son aquéllos en los cuales vamos a centrar toda nuestra atención. Un profesor no tiene por qué preocuparse por los alumnos que obtienen 9 y 10, o en aquellos que se encuentran en la media de 7 u 8. Por el contrario, el profesor centrará sus esfuerzos en aquellos alumnos que tienen calificación de 6 o reprobatoria.

8.5.3.3. Acción administrativa

Éste es el tercer y último paso en el proceso de control, y puede considerarse como la etapa en la cual se asegura que las operaciones están ajustadas y los esfuerzos encaminados en forma positiva hacia el verdadero logro de los resultados esperados. Se sugiere aplicar una acción enérgica e inmediata siempre y cuando se detecten desviaciones de importancia. El control efectivo no permite demoras innecesarias, excusas o excesivas excepciones.

Esta acción correctiva la aplica quien tiene la autoridad sobre el desempeño real. En ocasiones dicha acción administrativa tiende a aplicarse desde una simple reorganización hasta una reingeniería. Para una máxima efectividad, la corrección de la desviación deberá ir acompañada de una responsabilidad fija e individual. Hacer responsable a una persona por lo que hace, le da mayor importancia al papel que juega en la empresa. Este tipo de acción le permite al subordinado tomar las



decisiones correspondientes en el momento preciso, evitando así demoras innecesarias en el proceso de trabajo y, algo muy importante, acciones correctivas, en muchas ocasiones dramáticas.

Es importante considerar, dentro de la acción administrativa, que se pueden presentar tres cursos de acción por parte de los administradores:

- a. No hacer nada.
- b. Corregir el desempeño real. Si la fuente de la variación ha sido un desempeño deficiente, el administrador querrá tomar acciones correctivas.
- c. Revisar el estándar. Es posible que la variación haya provenido de un estándar irreal. Esto es, la meta puede ser demasiado alta o demasiado baja. En tales casos, es el estándar el que necesita atención correctiva, no el desempeño.

8.5.4. Tipos de control en las distintas áreas funcionales

8.5.4.1. Control previo

En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Denominados a veces como controles preliminares o precontroles, garantizan el éxito de la operación antes de emprender la acción.

Es el tipo de control más deseable, ya que evita problemas anticipados. Se le llama así porque ocurre antes de la actividad real. Este tipo de control está dirigido hacia el futuro.

Este tipo de controles permite a la gerencia evitar problemas en lugar de resolverlos, por desgracia, requiere mayor información anticipada y exacta que con frecuencia es difícil de desarrollar para los administradores, como resultado, a éstos no les queda sino usar uno de los otros dos tipos de control.

Ejemplo de este tipo de controles es la aplicación de políticas y procedimientos que, en el caso de las primeras, limitan el ámbito en el cual se van a tomar las decisiones, y en el caso de los segundos, definen qué acciones específicas, en una secuencia prescrita, van a seguirse.



8.5.4.2. Control concurrente

El control concurrente es aquel que se realiza en todo el proceso y puede garantizar que el plan se lleve a cabo en el tiempo especificado y en las condiciones requeridas. El control sobre la marcha implica que se habrán de corregir las variaciones en los estándares tan pronto éstos ocurran o dentro de un lapso muy breve.

8.5.4.3. Control posterior o de retroalimentación

El control de retroalimentación implica que se han reunido y analizado algunos datos, y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que puedan hacerse correcciones. Este control es el menos requerido por la empresa, ya que en muchas ocasiones las correcciones salen más caras que el mismo proceso.

8.5.4.4. Herramientas de control

Las herramientas de control adoptan muchas formas. Algunas son bastante simples, en tanto que otras son complejas y sofisticadas. Unas miden qué tan bien está la situación financiera de la empresa, en tanto que otras indican la eficiencia de la producción. Inclusive, otras herramientas de control consideran las actitudes de los empleados y las percepciones. Aun cuando las herramientas de control varían en gran medida en su diseño y en lo que pretenden medir, todas persiguen siempre el mismo objetivo básico: determinar variaciones de los estándares deseados, para que la administración pueda tomar las medidas correctivas.

Dentro de las herramientas de control tenemos las siguientes:

- a) Auditorías administrativas.
- b) Auditorías contables.
- c) Estados financieros.
- d) Análisis de razones financieras.
- e) Presupuestos.
- f) Sistemas de control logístico.



- g) El uso de técnicas de modelos matemáticos como el PERT, CPM, gráfica de Gantt.

Direcciones electrónicas

<http://www.monografias.com/trabajos3/conadmin/conadmin.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos4/pronosticar/pronosticar.shtml>

<http://www.iie.org.mx/proyecto.htm>

<http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/foros/internet2/forointernet2.html>

<http://www.gsi.dit.upm.es/proyectos.html>

http://lafacu.com/apuntes/empresas/El_pensamiento_estrategico_en_la_empresa/default.htm

http://lafacu.com/apuntes/empresas/Teoria_de_Juegos/default.htm

http://lafacu.com/apuntes/empresas/Definiciones_de_Estrategia/default.htm

<http://www.monografias.com/trabajos2/caminocritico/caminocritico.shtml>

http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/teo_organizacion/default.htm

<http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml>

<http://unamosapuntes.tripod.com/admon/gerencia.htm>

<http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/index.htm>

<http://usuarios.tripod.es/montoya/>

<http://www.uaca.ac.cr/acta/1998nov/cmaring.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos/mcgregor/mcgregor.shtml>

http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/motivacion_trabajo/default.htm

Bibliografía de la Unidad



Unidad 9. Tendencias actuales del pensamiento administrativo

Temario de la unidad

9. Tendencias actuales del pensamiento administrativo
 - 9.1 Administración por objetivos: generalidades
 - 9.2 Teoría de la contingencia: generalidades
 - 9.3 Reingeniería: generalidades
 - 9.4 Administración proactiva: generalidades
 - 9.5 Enfoque virtual: generalidades

9.1. Administración por objetivos: generalidades

Los enfoques de la práctica administrativa sufren cambios constantemente; es la ley de la dinámica en la vida, nada es tan constante como el cambio. Una de estas tendencias o cambios en la práctica administrativa es el llamado enfoque por objetivos. La administración clásica estaba enfocada en las llamadas actividades-medio. Por otro lado, en la actualidad, los enfoques neoclásicos se encuentran enfocados en los resultados. La preocupación del *cómo* administrar pasa después al *por qué* y *para qué*. El trabajo se convierte en un medio para obtener resultados y se viste de una relevancia singular para lograr los objetivos de la organización a través de los objetivos individuales, dando paso al concepto de eficacia en lugar de la trillada eficiencia taylorista.

En nuestra vida personal y profesional nos establecemos objetivos que guían nuestras actividades, así como directrices para vigilar que aquéllas realmente sigan el camino correcto, evaluando al final si el objetivo se logró o no.

Esta misma metodología se ha implantado en las empresas. Se han establecido objetivos generales, funcionales, departamentales, etc., hasta llegar a los individuales. Dirigiendo y controlando las actividades, para cumplirlos. A esto



se le conoce como Administración por Objetivos (APO) o administración de resultados.

Debido a las características y necesidades de las empresas, estas últimas toman la decisión de utilizar dicha técnica o no. Aunque es cierto que, por los grandes beneficios que ofrece a las organizaciones, actualmente hay un gran número de éstas que la emplean. Citando algunos de los beneficios de esta técnica, podemos mencionar los siguientes: una remuneración más justa, motivación a los empleados al participar directamente en el establecimiento de sus objetivos, evaluación más objetiva del desempeño, etcétera.

Orígenes

El origen de esta corriente data de los años cincuenta del siglo XX. A Peter F. Drucker se le atribuye el mérito de haber proporcionado el primer enunciado de la filosofía y del proceso de la APO, pues su filosofía de la administración está sustentada en una situación de equilibrio respecto a las necesidades y metas en cada área donde el desempeño y los resultados afectan directa y vitalmente la supervivencia y la prosperidad de los negocios.

La administración por objetivos es considerada como un proceso que convierte los objetivos globales de la organización en objetivos concretos para las unidades de la organización y sus miembros individuales; igualmente, requiere que cada gerente establezca por sí mismo los objetivos para su departamento o unidad. Los objetivos deben ser medidos en términos de su contribución a la unidad mayor de la cual son parte, y la gerencia superior tiene el derecho de aprobarlos.

Douglas McGregor (1960) propuso un enfoque básico ligeramente modificado de la APO. Su concepto de administración por integración y autocontrol está basado en el supuesto de que la gente aplicará autodirección y



autocontrol en el logro de sus metas organizacionales, al grado de que se vean comprometidos con éstas.

Definición de administración por objetivos

La APO es, ante todo, una filosofía administrativa que refleja una forma proactiva y no reactiva de administración. Lo que se trata de hacer es predecir e influir en el futuro y no responder y reaccionar espontáneamente. También es una filosofía de administración orientada hacia los resultados. El punto central generalmente está en cambiar y mejorar tanto la eficacia individual como la organizacional. Más adelante analizaremos algunas definiciones literales de autores que han desarrollado este concepto.

Las principales definiciones de APO son las siguientes:

Koontz y O'Donnell: "La administración por objetivos es un sistema por medio del cual, al principio de un periodo que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos siempre que se pueda".

George Odiorne: "Es el proceso por el cual el superior y el subordinado de una organización identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos".

Idalberto Chiavenato: "Es una técnica participativa de planeación y evaluación, a través de ella los superiores y los subordinados definen conjuntamente aspectos prioritarios, estableciendo los objetivos o resultados por alcanzar, en un periodo determinado y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones, así como desarrollando los controles pertinentes y las correcciones necesarias".



Retomando definiciones anteriores, podemos afirmar que la APO es un proceso que consiste en una serie de pasos interrelacionados, de la que se consideran como elementos clave:

- La numeración, en un enunciado claro y conciso, de los objetivos establecidos entre el ejecutivo y su superior.
- El desarrollo de planes de acción realistas para cada departamento o posición.
- La revisión y medición sistemática del desempeño y el logro.
- La toma de medidas correctivas necesarias para lograr los resultados planeados.

El proceso de la administración por objetivos está determinado por las siguientes etapas:

- a) Establecimiento de objetivos en forma conjunta entre las autoridades y los subordinados.
- b) Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición de la organización.
- c) Interrelacionar los objetivos de cualquier área con los objetivos de las demás áreas de trabajo, al igual que en los diferentes niveles jerárquicos.
- d) Desarrollar los planes de trabajo y sus respectivos mecanismos de medición y control.
- e) Evaluar permanentemente el seguimiento fiel de los planes de trabajo. Corregir las desviaciones necesarias. Con esto se dan las bases para una implementación futura. En el proceso de la APO está la idea de que el individuo, y no su superior, controlará su propia conducta y actividades requeridas para implantar el plan de acción y lograr el objetivo.

Ventajas de la administración por objetivos

- Mejor administración



Se pueden resumir todas las ventajas de la APO al decir que genera una administración más efectiva. No se pueden establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia los resultados es la única que tiene sentido.

- Clarificación de la organización

Otra ventaja importante de la administración por objetivos es que obliga a los administradores a definir los papeles y las estructuras organizacionales. En lo posible, los puestos se deben crear alrededor de los resultados fundamentales que se esperan de las personas que los ocupan.

- Compromiso personal

Una de las grandes ventajas de la administración por objetivos es que estimula al personal a comprometerse con sus metas. Ya no se limitan a hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar orientación y decisiones; ahora son individuos con propósitos claramente definidos. Han participado en la fijación real de sus objetivos, han tenido la oportunidad de incorporar sus ideas a programas de planeación, comprenden cuál es la medida de su discrecionalidad (su autoridad) y han recibido ayuda de sus superiores para asegurar el cumplimiento de sus metas. Éstos son los elementos que producen una sensación de compromiso. Las personas se entusiasman cuando pueden controlar su propio destino.

- Desarrollo de controles eficaces

En la misma forma en que la administración por objetivos produce una planeación más eficaz, también ayuda a desarrollar controles eficaces. El control implica medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir desviaciones de los planes, con el fin de asegurar que se alcancen las metas.

- Le permite al empleado conocer exactamente qué es lo que se espera de él

En la administración por el sistema ordinario, uno de los más serios problemas radica en que los superiores alegan que esperaban resultados mayores, en tanto que los jefes inferiores consideran que lo que obtuvieron fue muy



elevado. Esto se elimina en la administración por objetivos, ya que éstos se precisan anticipadamente con la mayor exactitud posible.

- Le permite al empleado mayor libertad de acción

En realidad, una vez fijado el objetivo o resultado concreto, las políticas generales y, a lo más, aprobado el modo o procedimiento en sus términos generales, el jefe inferior queda en libertad de usar en cada caso los medios necesarios.

- Permite pagar los sueldos y salarios por eficiencia

El salario debe pagarse en proporción a la importancia del puesto, pero también a la eficiencia del trabajador. Precisamente, lo que hizo cambiar de la calificación de méritos a la administración por objetivos fue el pasar a un campo de objetividad más clara. Se pagará más, se preferirá para puestos superiores, a aquel que haya logrado metas que él mismo se fijó o que ayudó a fijarse.

9.2. Teoría de la contingencia: generalidades

El enfoque contingencial de la administración destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma exclusiva que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos sumamente diversos de las organizaciones dentro de un ambiente que es también muy variado.

Hasta hace pocos años fue tolerable la omisión del medio ambiente en la teoría administrativa. Sin embargo, con el surgimiento de un nuevo profesionalismo en la administración, del alcance creciente de ésta y, sobre todo, de los efectos que el medio está teniendo sobre ella, es necesario incorporar éste a la teoría administrativa. La esencia del enfoque de contingencia es que el medio está relacionado funcionalmente con la administración.



Específicamente, la administración de contingencia se ocupa de la relación entre variables circundantes pertinentes, conceptos y técnicas administrativas que conduzcan al logro de objetivos. La contingencia no es sino una relación funcional entre *si* circundantes y *entonces* administrativos. Tomemos un aspecto de la organización: “*Si* compro tecnología de punta, *entonces* podré sustentar una competitividad en el mercado a largo plazo”. Esto significa que la variable independiente tecnología generará un escenario óptimo, positivo para la administración de una empresa a largo plazo.

En general, los *si* circundantes son variables independientes y los *entonces* administrativos son variables dependientes. Es importante recalcar que no existe causalidad directa entre estas variables dependientes e independientes, ya que el ambiente no genera las técnicas administrativas, sino que éstas van a ser un producto de la reflexión del cuerpo gerencial de una organización que encara un ambiente externo *equis* en la sociedad.

La administración de contingencia se diferencia de la administración situacional en que esta última subraya el diagnóstico de la situación y la adaptación a ella, en tanto que la administración de contingencia procura identificar relaciones específicas *si-entonces* entre variables circundantes y variables administrativas que conduzcan al logro de objetivos.

La más notoria contribución de los autores del enfoque contingencial consiste en la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización, las cuales son el ambiente y la tecnología, prediciendo entonces las diferencias en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones, debido a las diferencias en estas variables.

Orígenes de la teoría de la contingencia

Para ilustrar este punto, analizaremos dos modelos de la teoría de la contingencia: el de Chandler y el de Burns y Stalker.



Uno de los conceptos que dieron origen a la teoría de la contingencia fue la búsqueda de modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Estos estudios arrojaron una serie de resultados interesantes, entre ellos la influencia del ambiente externo. Uno de los estudios más prestigiados sobre este modelo contingencial de la administración fue desarrollado por Alfred Chandler en 1962. En este estudio llegó a la conclusión de que la estructura organizacional de las más prestigiadas empresas del último siglo ha respondido a los modelos estratégicos de mercadeo que adoptaron en su momento.

Estas estructuras organizacionales fueron necesarias para enfrentar con eficiencia las estrategias y los ambientes. El ambiente crea la demanda de una estructura organizacional, obliga a las empresas a definir diseños organizacionales capaces de sustentar los cambios y soportar las tendencias tecnológicas necesarias para el desarrollo de una organización.

Además de las investigaciones de Chandler, Tom Burns y G. M. Stalker, antiguos miembros del Instituto Tavistock, realizaron estudios similares sobre la influencia del ambiente externo en las organizaciones. Como resultado de sus investigaciones encontraron dos tipos de organizaciones:

- a) Las organizaciones mecanicistas. Son aquellas organizaciones que operan en condiciones ambientales relativamente estables.
- b) Las organizaciones orgánicas. Son aquellas organizaciones que operan en condiciones ambientales inestables.

Esto significa que la mayoría de las organizaciones que quieran sobrevivir en el futuro deben considerarse de tipo orgánico, ya que las condiciones ambientales están cambiando drásticamente; el futuro va a ser aplastante para aquellas organizaciones mecanicistas e inflexibles.



Las dos variables independientes de este modelo administrativo son el ambiente externo y la tecnología.

9.3. Reingeniería: generalidades

La reingeniería se considera en cierta forma un instrumento de cambio organizacional. Las organizaciones cambian continuamente debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con su medio. No es una novedad decir que el mundo de los negocios está experimentando cambios fundamentales. Con todo, la transición de las empresas está comenzando. El carácter y la extensión de los cambios están en duda; su naturaleza no se ha comprendido bien, pero el aumento de la competencia es evidente.

Algunas compañías progresistas han visto que su respuesta al desafío de la competencia debe ir más allá de la reducción de los presupuestos. Han entendido que los cambios deben ser eficientes y que no sólo deben disminuir los costos, sino que deben mejorar la calidad. Al seleccionar productos o servicios específicos han revisado sus procesos de negocios en diferentes direcciones para mejorar sus posiciones competitivas. Este enfoque, que ha recibido el nombre de reingeniería de negocios, aparece como la respuesta a la pregunta clave de cómo cambiar en los nuevos tiempos.

El término reingeniería puede ser erróneo (la palabra ingeniería significa crear, innovar, construir con ingenio) porque implica que los procesos de negocios fueron producto del trabajo de ingeniería. Sin embargo, la mayor parte de los procesos de negocios es producto de una compleja serie de decisiones deliberadas y de evolución informal. Estos negocios se han diseñado o creado por profesionales, cuyos procesos han estado determinados por las especificaciones del mismo diseño. Quizá ingeniería administrativa sea una mejor expresión pero, de hecho, no es de uso generalizado.



Hoy en día, la reingeniería es un tema común en muchas empresas. Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, e independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos y con calidad. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios.

El reciente surgimiento de los esfuerzos de reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas, la ingeniería industrial, los estudios de tiempo y movimiento, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas, se han encontrado relacionados con los procesos de negocio.

Definición

Sus creadores, Michael Hammer y James Champy (1991), definen a la reingeniería como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

La reingeniería de ningún modo se considera como una ciencia, un manual o un dogma, y más que una invención es la recapitulación de una serie de herramientas y fórmulas que, de manera aislada, ya existían desde hace tiempo. De hecho, hay quienes afirman que los pioneros en la reingeniería fueron los japoneses, quienes revolucionaron la forma de hacer automóviles, relojes y equipos electrónicos.

Los principios y fundamentos que sustentan la filosofía de la reingeniería encuentran aplicaciones concretas en el ámbito empresarial a través del rediseño de los procesos. Es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los



procesos principales de un negocio y los de apoyo clave. Es evidentemente una tarea creativa y, por lo tanto, exige imaginación y pensamiento inductivo.

La reingeniería maneja dos aspectos básicos: la innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio.

La orientación hacia los procesos de negocios implica elementos de estructura, objetivos, mediciones, propiedad y clientes. Tomemos a un proceso como un ordenamiento específico de actividades a lo largo del tiempo y lugares, con un principio y un fin, y una relación insumo-producto claramente identificada y definida. La estructura de los procesos constituye una visión clara y dinámica de cómo está organizada la empresa y la manera en que genera valor a través de parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez. El mejoramiento de estos parámetros se vincula sin duda con innovaciones en los procesos mismos. El rediseño de éstos implica también nuevos y más eficaces procedimientos en las actividades pertinentes.

Propósito y características de la reingeniería

Para definir los propósitos del proceso de reingeniería, mencionemos algunos puntos clave:

- a) Dentro de la organización, los procesos están fragmentados de manera vertical y carecen de un responsable que los supervise en forma integral. Por eso, el propósito de introducir innovaciones en un proceso dado, a través de la reingeniería, es producir un cambio radical.
- b) La reingeniería propone cambios en muchas variables: no sólo se cambian los procesos, sino también las estructuras organizacionales donde se realizan los procesos, la tecnología, la manera en que se mide el desempeño del personal y la cultura organizacional.



- c) La reingeniería parte del principio de ver a la empresa como un sistema integrado. Sus objetivos son optimizar éste y hacerlo más eficiente, que crezca, capturar mayor mercado y darle mayor valor al consumidor.

La ingeniería es sinónimo de cambio. Este cambio, que genera la reingeniería, guarda ciertas características:

- a) Es un cambio completamente radical.
- b) Se da por única ocasión, es decir, no se pretende estar desarrollando pequeños cambios, sino definir el apropiado.
- c) El tiempo requerido para su elaboración e implementación es a mediano y largo plazo.
- d) El cambio se da a partir de los niveles superiores, vendiendo la idea y generando participación en todos los demás niveles.
- e) Como todas las nuevas corrientes, depende de una filosofía administrativa abierta y participativa. El cambio no sólo es estructural, sino también cultural.
- f) Sus alcances son amplios, afectan a toda la organización. Los riesgos que se corren van desde los moderados hasta los altos.
- g) Se administran en los procesos, no en las funciones.
- h) Son dos aspectos básicos que se buscan en la elaboración de un proceso de reingeniería: la innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio.

Son cuatro las fases necesarias para desarrollar un proceso de reingeniería:

- Identificación. Permite conocer la situación de la organización, la competencia, los clientes, en dónde se encuentra la empresa y hacia dónde quiere ir.
- Diagnóstico. Procura identificar y entender los procesos principales y las oportunidades de mejora.



- **Diseño.** En esta fase se realizan los planos ejecutivos y los modelos de los nuevos procesos.
- **Implementación.** Es la etapa más delicada y con más alto índice de fracasos, porque significa llevar los procesos a la práctica. Es cuando se implementa la llamada administración de transición. Involucra a toda la organización y hasta la cultura de la empresa, las normas de evaluación, las compensaciones de los trabajadores, etc. Aquí se utilizan estrategias motivacionales y de administración del cambio.

9.4 Administración proactiva: generalidades

El concepto proactivo no es nada novedoso, de hecho, los gerentes de las organizaciones siempre han tratado de actuar en forma proactiva, pues enfrentan constantemente situaciones con alto grado de incertidumbre y cuando se presenta un problema deben integrarse al mismo, analizarlo y resolverlo. Recordemos que en una definición de la administración por objetivos manejamos el concepto de estilo proactivo de administrar. La idea principal de esta corriente administrativa es sugerir procesos específicos para enfrentar los problemas, es decir, para la solución de los mismos, y una adecuada toma de decisiones.

Los teóricos de esta corriente consideran que la actitud de un administrador se manifiesta en dos circunstancias resolutivas:

- a) Actitudes reactivas.
- b) Actitudes proactivas.

Las actitudes reactivas son aquellas que el administrador manifiesta al resolver un problema sin una base bien identificada, ya que reacciona ante los estímulos del medio que le rodea y, por lo tanto, no maneja ningún proceso lógico en sus decisiones, ni permite que haya un seguimiento posterior respecto a las acciones que tome. En muchas ocasiones, estas actitudes son el producto de



muchos prejuicios o falta de preparación del administrador en el área o giro en que se desenvuelve. Además, influye demasiado la cultura organizacional del medio que le rodea. La dirección de las empresas está centralizada por individuos que confían mucho en su experiencia y en sus *corazonadas*. Las segundas dan origen a la llamada administración proactiva. Esta corriente es considerada como una técnica administrativa que permite al administrador tomar una postura más inteligentes y menos visceral frente a la incertidumbre. Esta herramienta es una expectativa más amplia e integradora de todos aquellos procesos mentales que permiten al administrador, en primera instancia, encontrar la solución a sus problemas, tomar decisiones no simplemente acertadas, sino también en posición de darles un seguimiento y evaluarlas, y por último tener bases sólidas para planificar, de tal forma que no se vuelva a repetir la misma historia, evitando así posibles daños al sistema. Se considera proactiva porque la dirección de la empresa, o el administrador, se *empapa* en el problema a resolver, analiza la situación y aplica el método más idóneo a la naturaleza de la situación.

Lorne C. Plunkett y Guy A. Hale, creadores de esta teoría, la definen de la siguiente manera: “La administración proactiva se refiere a un conjunto de técnicas analíticas adecuadas para resolver las incertidumbres que enfrentan los gerentes”.

Hemos hablado respecto a ciertas técnicas y procesos para enfrentar a las incertidumbres, pero, ¿cuáles son los más indicados en la actividad gerencial? Los autores de esta corriente mencionan cuatro procesos importantes, y cada uno de ellos responde a una situación específica en que se encuentra definido el problema. Enseguida mencionaremos dichos procesos:

- a) Análisis causal. Este proceso es utilizado al tratar de entender la fuente del problema, es decir, hay que escudriñar los sucesos pasados que dieron



pie a las desviaciones que se presentaron en cierto momento. ¿Qué situación causó las desviaciones del proceso de trabajo? ¿Por qué sucedió?

- b) Toma de decisiones. El trabajo del administrador está inmerso en variados acontecimientos. Es cierto que 90%, o más, de las situaciones que se presentan son situaciones de rutina. Pero aun así es necesario implementar un adecuado proceso de decisiones, para garantizar los resultados esperados. En este proceso nos cuestionamos: ¿adónde vamos?, ¿cuáles son nuestras ambiciones?
- c) Análisis de planificación. Este proceso tiende a realizar un trabajo proyectivo, es decir, tiende a crear escenarios óptimos para el logro de nuestros planes. Generar un plan a futuro, es crear tareas y objetivos suficientes para mantener una cultura organizacional sana.
- d) Análisis de situación. Este proceso de pensamiento es el más integral, ya que envuelve los tres anteriores en uno solo. En este proceso, el gerente se enfrenta a una situación que pertenece a los tres marcos de referencia anteriores: presente, pasado y futuro.

Los propósitos de esta corriente son, en primera instancia, auxiliar a los gerentes de cualquier organización a cumplir con la eficacia organizacional, así como generar suficientes herramientas, que si bien ya existían dispersas en las teorías anteriores, faltaba un modelo que las integrara para que pudieran ser usadas en la implementación de la resolución de incertidumbres. La imagen, el tiempo, la eficiencia, la creatividad, el trabajo en grupo y la veracidad de la dirección son algunos de los conceptos que esta teoría cuida y alimenta con sus procesos racionales.



9.5 Enfoque virtual: generalidades

La definición de la palabra virtual está ligada a un extensionismo de alguna habilidad o capacidad que no existe, pero que se manifiesta. El enfoque virtual es una situación o apariencia que existe, pero en su momento no es así; algo que puede producir un efecto, aunque no lo produzca. Parece algo confuso tratar de explicar el desenlace de este concepto, pero cuando analizamos los avances tecnológicos de la ciencia, nos percatamos que existen a nuestro alrededor ciertas situaciones que se identifican con lo virtual. Por ejemplo, cuando deseamos hacer uso de algún software actual y nos damos cuenta de que tenemos una computadora obsoleta, con poca capacidad de video o de memoria en RAM; entonces tenemos que hacer “milagros” con lo que poseemos en ese momento. Por lo tanto, le “robamos” espacio a nuestro disco duro y lo convertimos en memoria (virtual), con el fin de poder tener los recursos necesarios para el uso indicado de los programas o juegos actuales. En este ejemplo, virtualmente estamos trabajando con la memoria que requería el programa, pero realmente no la tenemos.

Otro ejemplo es el aprendizaje virtual. Muchas instituciones universitarias están ofreciendo posgrados a través de la Internet, así como videoconferencias, diplomados, cursos, etc. En su momento, nosotros interactuamos con el profesor o ponente; más aún, es tan real la interacción con nuestros compañeros de curso que reímos en tiempo real de algún chiste o situación chusca que se dé en clase. ¿Qué sucede? Estamos en el curso, aprendemos junto con 10, 20 ó 100 personas, realizamos preguntas y toda esta situación sin necesidad de estar en el lugar físico de la conferencia. Podemos estar a cientos o miles de kilómetros del lugar, pero nos encontramos juntos virtualmente, gracias a los avances tecnológicos. La virtualidad ha trascendido casi en 100% dentro de las actividades, profesiones y organizaciones de nuestra compleja sociedad.



En la actualidad, si nos pusiéramos la tarea de buscar algún concepto que no haya tocado el aspecto virtual, seguramente tardaríamos mucho tiempo en encontrarlo. ¿Deseamos ir al cine? Reservamos vía Internet los boletos. ¿Queremos vender o comprar algo? Realizamos transacciones comerciales virtuales, compras de boletos de aerolíneas; usamos diariamente dinero virtual; accedemos a noticieros nacionales e internacionales, a páginas de turismo, arquitectura, simuladores de negocios, bolsas de trabajo, bibliotecas, ferias importantes en todos los niveles, *malls*, tiendas de mascotas, artículos de segunda mano, cursos de toda índole, galerías de arte, museos nacionales e internacionales, teatro, conferencias, sexo, etcétera, etcétera y más etcétera.

La práctica administrativa, por consiguiente, sufre los mismos cambios. Recordemos que la organización es un sistema abierto y la influencia del medio externo es implacable. Si las organizaciones no adoptan ni se adaptan a los avances tecnológicos, su futuro será poco alentador. Actualmente, las empresas tienen que aceptar las nuevas generaciones de recursos con los que deben interactuar: los edificios inteligentes, las contestadoras telefónicas que nos resuelven problemas las 24 horas, cajeros automáticos, personal que ya no labora en la empresa sino en su hogar, red directa con proveedores y clientes para levantamiento de pedidos, etc. Todo ello nos conduce a una administración casi ya sin intervención humana, en la que los roces en las operaciones de rutina tienden a ser impersonales, la supervisión es indirecta y la evaluación del desempeño tiende a ser más complicada y material.

Tom Peters, en su libro *El círculo de la innovación*, maneja una frase muy acertada en nuestros días: “la distancia ha muerto”. Lo cual es muy cierto pues, antiguamente, comunicarse con un socio empresarial o un asesor era cuestión de días o semanas, y ahora es cuestión de segundos. Igualmente, realizar una llamada a Europa es tan rápido y seguro como una llamada al vecindario en donde vivimos. Los costos son mínimos, y si la hacemos a través de la Red,



nuestra comunicación casi podría calificarse como gratuita. Sin duda, si nos comunicamos a Japón o al continente africano, el tiempo que ocupemos nos costaría lo mismo que una llamada local. Cualquier actividad que utilice una pantalla o un teléfono puede ser llevada a cabo en cualquier lugar del mundo, y con la ventaja de manejar reportes, estadísticas e información al instante. Esto es administración virtual.

Alguna vez opinó Peter Drucker, respecto a la realidad que estamos viviendo, que la mayor parte de las cosas que aceptamos como axiomas ya no se ajustan a la realidad presente. Esta realidad de pronto adquiere un aire surrealista y nuestras vidas van adoptando necesidades y prácticas que hace 30 años no hubiéramos imaginado; en otras palabras, la realidad nuevamente rebasa a la ficción.

Las empresas tienden a convertirse en organizaciones “lights” y ya no desean tener mucho personal. Independientemente de contratar empleados por un periodo temporal y fuera de la nómina, buscan la manera de utilizar lo menos posible los recursos de la empresa. ¿Cuál es la tendencia? Bueno, la respuesta es sencilla: trabajar en casa. Existe ya un buen número de trabajadores “independientes” que todo lo realizan en su hogar: reuniones de trabajo, reportes de ventas o proyectos, etc.; y todo en la comodidad de su hogar. Envían reportes constantes a su jefe, que se encuentra a kilómetros de distancia. Este concepto es conocido como teletrabajo (*telecommuting*, en inglés) o simplemente oficina virtual. Esta práctica se va extendiendo cada vez más en los países industrializados, ya que ha resultado ser una manera eficiente de aumentar la productividad a un costo relativamente bajo, para ambos lados (empresa vs. trabajador). Se han hecho estudios en los cuales se certifica que al trabajador le resulta sumamente benéfico trabajar en su casa, ya que evita perder tiempo en transportarse al trabajo, ahorro de desgaste y combustible en su auto, menos riesgos de trabajo, mejor alimentado y, lo más importante, no hay estrés. Esta



práctica laboral existe gracias al desarrollo de las ciencias de la comunicación (Internet, *e-mail*, radiolocalizador, fax, teléfonos celulares, etc.), es decir, que se han desarrollado de tal forma que permiten la interacción simultánea con diversos eslabones del trabajo, sin la necesidad de un contacto personal directo.

En muchas ocasiones, algunas empresas sólo atendían a sus clientes dentro de un sector geográfico porque abrir sucursales exigía una buena inversión, ya que implican gastos fijos de renta, luz, personal y demás servicios. Para atender o captar un cliente lejano, la opción usual era enviar de viaje a alguien para realizar el trabajo o la venta, con sus respectivos gastos de transporte, hospedaje y demás viáticos. El resultado: un servicio demasiado caro y con posibilidades nulas de supervisión y control inmediatas. El tiempo de respuesta al cliente tampoco era eficiente, ya que dependía de múltiples variables, algunas por parte de la empresa, pero la mayoría estaba fuera de su alcance. Así que una de las razones que justifica tener empleados que trabajen en su casa es acercarse al cliente y cubrir geográficamente mayor número de áreas en la localidad y el país. Y no debemos olvidar que es sin costo extra, simplemente los honorarios del trabajador.

Direcciones electrónicas

<http://www.monografias.com/trabajos6/rein/rein.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos6/laglox/laglox.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos6/geob/geob.shtml>

Bibliografía de la Unidad



Bibliografía



Apéndice. Elaboración de un mapa conceptual

Los alumnos del Sistema de Universidad Abierta (SUA), a diferencia de los del escolarizado, estudian por su cuenta las asignaturas del plan de estudios correspondiente. Para asimilar el contenido de éstas, requieren consultar y estudiar la bibliografía específica que se les sugiere en cada unidad, actividad nada sencilla, pero indispensable para que los alumnos puedan desarrollar las actividades de aprendizaje y prepararse para los exámenes. Por tanto, un recurso educativo del que pueden valerse los estudiantes es el mapa conceptual.

¿Qué es un mapa conceptual?

- ✓ Es un **resumen o apunte gráfico**.
- ✓ Es un esquema gráfico en **forma de árbol, que muestra la relación existente entre los aspectos esenciales estudiados**, relativos a una unidad de una asignatura o de una asignatura completa, o bien, de un capítulo de un libro o un libro completo.
- ✓ Es una **estructura jerárquica en cuya parte superior** se ubica el aspecto de **mayor nivel de implicación o “término conceptual”**, de éste se derivan otros de **menor grado de implicación** que se relacionan de manera subordinada, por lo que se localizan en niveles inferiores y así sucesivamente en orden descendente, como se observa en el ejemplo de mapa conceptual de *Introducción a la teoría general de la Administración*.



¿Qué ventajas tiene para el alumno un mapa conceptual?

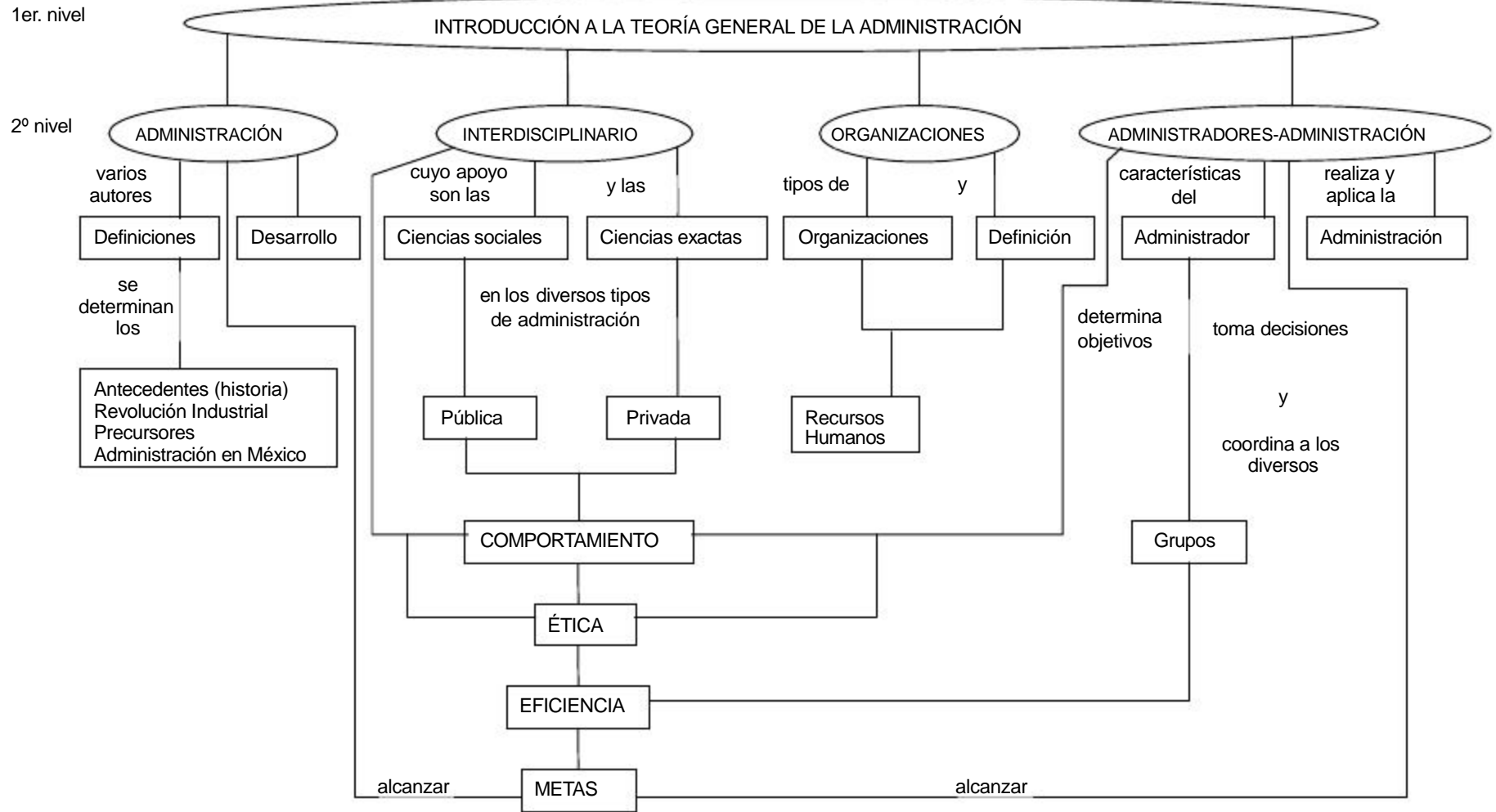
- ✓ Cuando el alumno estudia nuevos contenidos, la construcción de un mapa conceptual le permite **reflexionarlos, comprenderlos y relacionarlos**, es decir, **reorganiza y reconstruye** la información de acuerdo con su propia lógica de entendimiento.
- ✓ Al encontrar las conexiones existentes entre los aspectos esenciales o “términos conceptuales” (clave) del contenido estudiado, el alumno aprenderá a **identificar la información significativa** y a dejar de lado la que no es relevante.
- ✓ El alumno aprende a identificar las ideas principales que el autor de un libro de texto expone, argumenta o analiza; así como a jerarquizarlas y relacionarlas con otros conocimientos que ya posee.
- ✓ La elaboración de un mapa conceptual ayuda a los estudiantes a reproducir con mucha aproximación el contenido estudiado.
- ✓ La construcción de un mapa conceptual estimula en el alumno el **razonamiento deductivo**.

¿Cómo se elabora o construye un mapa conceptual?

1. Realice una primera lectura del capítulo del libro que se le indica en la bibliografía específica sugerida. Preste atención a la introducción y a las notas que el autor hace acerca de los temas y subtemas, porque le ayudarán a comprender la estructura del capítulo; además revise los esquemas, las tablas, las gráficas o cualquier ilustración que se presente. Esta lectura le permitirá tener **una idea general** del contenido del capítulo.
2. Realice una **lectura analítica** del contenido del capítulo, léalo por partes guiándose por la división que el propio autor hace de los temas y subtemas, que por lo general, es más o menos extensa según el tema de que se trate y su complejidad.



3. Lea las ideas contenidas en los párrafos, **analícelos completamente**, ya que en ellos el autor define, explica y argumenta los aspectos esenciales del capítulo; también describe sus propiedades o características, sus causas y efectos, da ejemplos y, si se requiere, demuestra su aplicación.
4. Al analizar las ideas contenidas en los párrafos, **identifique los “términos conceptuales” o aspectos esenciales** acerca de los cuales el autor proporciona información específica.
5. Elabore un **listado de los principales “términos conceptuales”**. Identifique el papel que juega cada uno de ellos y **ordénelos de los más generales e inclusivos a los más específicos o menos inclusivos**.
6. Liste para cada “término conceptual” lo que el autor aborda: definición, propiedades o características, causas y efectos, ejemplos, aplicaciones, etcétera.
7. Coloque los “términos conceptuales” con los aspectos que en ellos se señalan, **en forma de árbol**. **Encierre** en un círculo o rectángulo cada término. Coloque el de mayor inclusión **en el nivel superior** y el resto, **ordénelo de mayor a menor inclusión**. Verifique que la jerarquización sea correcta.
8. Relacione los “términos conceptuales” **mediante líneas** y, si es necesario, **use flechas que indiquen la dirección** de las relaciones. Verifique que las relaciones horizontales y verticales sean correctas, así como las relaciones cruzadas (aquellas que se dan entre “términos conceptuales” ubicados opuestamente, pero que se relacionan entre sí).
9. Construya **frases breves o palabras de enlace** que establezcan o hagan evidente las relaciones entre los “términos conceptuales”.
10. Analice el ejemplo del mapa conceptual de *Introducción a la teoría general de la Administración*. Identifique los niveles, “los términos conceptuales”, los aspectos que de ellos se derivan, las relaciones horizontales, verticales y cruzadas.



Ejemplo de mapa conceptual de Introducción a la teoría general de la Administración (Profra. Rebeca Novoa)



Tutorial para la asignatura de Administración Básica I es una edición de la Facultad de Contaduría y Administración. Se terminó de imprimir en mayo de 2003. **Tiraje:** 150 ejemplares. **Responsable:** L. A. y Mtra. Gabriela Montero Montiel, Jefa de la División de Universidad Abierta. **Edición a cargo de:** L. A. Francisco Hernández Mendoza y L. C. Aline Gómez Angel. **Revisión a cargo de:** Lic. María del Carmen Márquez González y L. C. Nizaguié Chacón Albarrán.



Dr. Juan Ramón de la Fuente
Rector

Lic. Enrique del Val Blanco
Secretario General

Mtro. Daniel Barrera Pérez
Secretario Administrativo

Lic. Alberto Pérez Blas
Secretario de Servicios a la Comunidad

Dra. Arcelia Quintana Adriano
Abogada General

Dr. José Narro Robles
Coordinador General de Reforma Universitaria



C.P.C. y Maestro Arturo Díaz Alonso
Director

L.A.E. Félix Patiño Gómez
Secretario General

Dr. Ignacio Mercado Gasca
Jefe de la División de Estudios de Posgrado

C.P. Eduardo Herrerías Aristi
Jefe de la División de Contaduría

L.A. y Maestro Adrián Méndez Salvatorio
Jefe de la División de Administración

Ing. y Mtra. Graciela Bribiesca Correa
Jefa de la División de Informática

L.A. y Maestro Jorge Ríos Szalay
Jefe de la División de Investigación

L.Ps. y Mtro. Fco. Javier Valdez Alejandro
Jefe de la División de Educación Continua

L.A. y Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa de la División de Universidad Abierta

L.C. José Lino Rodríguez Sánchez
Secretario de Intercambio Académico

L.A. Carmen Nolasco Gutiérrez
Secretaria de Planeación Académica

L.A. Rosa Martha Barona Peña
Secretaria de Personal Docente

L.A. Gustavo Almaguer Pérez
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

L.A. Hilario Corona Uscanga
Secretario de Relaciones

L.C. Adriana Padilla Morales
Secretaria Administrativa

L.A. María Elena García Hernández
Secretaria de Planeación y Control de Gestión

L.E. José Silvestre Méndez Morales
Subjefe de la División de Estudios de Posgrado

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

L.A., L.C. y Mtro. Rafael Rodríguez Castellán
Subjefe de la División de Estudios Profesionales

L.C. y Mtro. Juan Alberto Adam Siade
Subjefe de la División de Investigación

L.A. y Maestro Eric Manuel Rivera Rivera
Jefe de la División Juriquilla

C.P. Rafael Silva Ramírez
Asesor de la Dirección

L.A. Balfred Santaella Hinojosa
Jefe de Administración Escolar